

Teorias da Administração

Angélica Pereira de Assis Duarte
Alex Francisco de Oliveira Barbosa

APRESENTAÇÃO

A Teoria da Administração é uma disciplina que tem por objetivo despertá-lo para as habilidades gerenciais, dando-lhe uma visão introdutória da evolução do pensamento administrativo e dos conceitos e conteúdos pertinentes ao campo da administração e apresentando-lhe os principais processos e teorias.

Ademais, você poderá compreender a organização como um espaço da atividade humana e fluxo de recursos, com suas interfaces com o ambiente interno e externo. A Teoria da Administração lhe mostrará a importância da visão sistêmica para a gestão e lhe dará embasamento para as futuras disciplinas relacionadas com a gestão das empresas.

Ao final desta disciplina, você terá condições de:

- Compreender a evolução do pensamento administrativo;
- Elaborar pesquisa e projetos, articulando teoria e prática;
- Aplicar as teorias da administração nos dias atuais e na sua realidade, capacitando-o a realizar uma melhor forma de gestão;
- Considerar as organizações como objeto empírico, a organização como um discurso teórico e o gerenciamento como um processo social;
- Discutir sobre a capacidade de decisão por meio de uma análise crítica das Teorias da Administração e Organizações;
- Compreender a importância da liderança e da capacidade de tomada de decisão para o sucesso dos processos empresariais;
- Analisar e interpretar o ambiente interno e externo da organização;
- Planejar e implantar ações voltadas para o alcance dos objetivos da empresa.

Mas é importante que você perceba que, apesar de ser uma disciplina com apelo teórico, a Teoria da Administração lhe dará condições para transpor os conceitos aqui aprendidos para as práticas organizacionais.

Você terá condições de analisar se a empresa em que você trabalha utiliza os conceitos da Administração de empresas e poderá contribuir com sugestões de técnicas de gestões aqui aprendidas.

Por isso, vale a pena mergulhar nas teorias aqui apresentadas. Elas lhe darão os primeiros conhecimentos sobre a Administração de empresas e iniciarão o processo de transformação de sua vida profissional.

Boa sorte e bons estudos!

Sumário

APRESENTAÇÃO	1
UNIDADE 1	5
Evolução do Pensamento Administrativo	5
Introdução	5
Introdução à Teoria Geral da Administração	6
Níveis da Administração	7
Habilidades, Competências e Papéis do Administrador	8
O desafio da Administração	11
Revisão	15
Aplicação na prática	17
Para saber mais	18
Referências	19
UNIDADE 2	20
Teoria Clássica da Administração	20
Introdução	20
Histórico da Abordagem Clássica da Administração	22
Descrição das duas teorias: Administração Científica e Clássica	24
Revisão	37
Aplicação na prática	42
Para saber mais	44
Referências	45
UNIDADE 3	46
Teoria das Relações Humanas	46
Introdução	46
Teoria das Relações Humanas	47
Experiência de Hawthorne	48
Concepção do “Homem Social”: Motivação Humana e Liderança	51
Revisão	60
Aplicação na prática	62
Para saber mais	63
Referências	64
UNIDADE 4	65
Teoria Comportamental	65
Introdução	65
Teoria Comportamental	66
Necessidades de Maslow	68
Fatores de Herzberg	70
Teorias de McGregor	72
Sistemas de Likert	74
Processo Decisório (Teoria das Decisões)	75

Revisão.....	78
Aplicação na prática.....	81
Para saber mais.....	81
Referências.....	83
UNIDADE 5	84
Teoria da Burocracia	84
Introdução.....	84
Descrição da Teoria Burocrática.....	85
Objetivo Organizacional.....	91
Revisão.....	93
Aplicação na prática.....	94
Para saber mais.....	98
Referências.....	99
UNIDADE 6	100
Teoria Neoclássica	100
Introdução.....	100
Teoria Neoclássica: planejamento, estratégias, visão e missão.....	101
Departamentalização.....	113
Revisão.....	121
Aplicação na prática.....	124
Para saber mais.....	124
Referências.....	125
UNIDADE 7	126
Teoria dos Sistemas e Áreas Funcionais da Organização	126
Introdução.....	126
Origem da Teoria de Sistemas e as características dos sistemas.....	127
Áreas funcionais da organização.....	131
Revisão.....	137
Aplicação na prática.....	138
Para saber mais.....	139
Referências.....	140
UNIDADE 8	141
Teoria Contingencial	141
Introdução.....	141
Teoria da Contingência.....	142
Modelos de estruturas organizacionais modernas.....	148
Estratégia Organizacional.....	152
Revisão.....	157
Aplicação na prática.....	160
Para saber mais.....	164
Referências.....	166

UNIDADE 1

Evolução do Pensamento Administrativo

Introdução

Na nossa primeira unidade, você vai conhecer os conceitos básicos da Administração, com o objetivo de serem introduzidos conhecimentos para o entendimento dessa área, das competências exigidas ao Administrador e dos desafios que a Administração enfrenta hoje.

Abordando o histórico e a evolução da Administração, pretendemos que você compreenda como se processa o “Pensamento Administrativo” e, com isso, possa aplicar os conhecimentos construídos no seu dia a dia profissional.

Para facilitar sua compreensão, o conteúdo apresentado foi dividido em tópicos:

- » Introdução à Teoria Geral da Administração
- » Níveis da Administração
- » Habilidades, Competências e Papéis do Administrador
- » O desafio da Administração

Então, vamos lá?

Introdução à Teoria Geral da Administração



CONCEITOS

O mundo moderno se caracteriza por uma era institucional, ou seja, formado por organizações. E todos nós precisamos de organizações para vivermos. Elas estão presentes no nosso dia a dia sem que percebamos.

Mas o que podemos chamar de organização?

Uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e ou serviços. Um hospital, uma escola, uma igreja, um restaurante, uma academia, uma padaria, um órgão público ou uma funerária são exemplos de organizações que estão presentes no nosso cotidiano.

Mas, para uma organização sobreviver e cumprir com êxito seu papel, é fundamental sua estreita relação com a Administração.

- » Chiavenato (2004, p.17) explica que a Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. A Administração é uma ciência que une teoria e prática para criar princípios racionais que ajudam as empresas a serem mais eficientes. Administrar é a maneira de governar uma organização ou parte dela. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos que a organização possui para que ela alcance seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

O que é a Teoria da Administração?

É o campo do conhecimento humano que trata do estudo da Administração nas organizações. Para entendermos melhor a Administração, é preciso saber como esse conhecimento foi construído ao longo dos anos.

Ao estudar a Teoria da Administração, teremos condições de entender a evolução dos conceitos e das práticas da Administração e descobrir como esses conhecimentos podem nos ajudar a administrar com excelência uma organização.



ATENÇÃO

Administrar é um processo dinâmico, que consiste em tomar as mais variadas decisões para alcançar os objetivos da organização. No entanto, não existe uma forma universal (receita) de como administrar! O sucesso das organizações depende da sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear mudanças, identificar oportunidades e reconhecer as ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las.

Níveis da Administração

Nas organizações, os Administradores, gerentes ou líderes, são pessoas responsáveis por outras pessoas ou pelo desempenho da organização. Para melhor desempenho das funções do gestor, foram criados níveis de responsabilidades e funções. Esses níveis administrativos são importantes para dirigir a execução de tarefas e operações organizacionais. Conheça-os:

- » **Nível Operacional ou Gerentes de Primeira Linha:** são aqueles responsáveis pelo trabalho de empregados operacionais. Não supervisionam outros administradores.
- » **Nível Intermediário ou Gerentes Médios ou Intermediários:** nesse nível, admite-se incluir mais de um nível hierárquico numa organização. São gerentes responsáveis por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais.
- » **Nível Institucional ou Administradores de Topo:** responsáveis pela administração global da organização. Estabelecem políticas operacionais e conduzem a interação da organização com seu ambiente. São denominados CEO (Chief Executive Officer), “Presidente” ou “Executivo Sênior”, mas os títulos variam de uma organização para outra.





SAIBA MAIS!

Além dos níveis da Administração, os gestores podem ser classificados na organização como:

Administrador Funcional: coordenada pessoas envolvidas em um mesmo conjunto de atividades. Ex: gerente financeiro, gerente de produção e outros.

Administrador Geral: supervisiona todas as atividades de uma unidade complexa, como uma empresa, uma subsidiária ou uma divisão de uma grande companhia.



Habilidades, Competências e Papéis do Administrador

O Administrador bem sucedido é aquele que sabe combinar, na dose certa, suas habilidades e competências na gestão de um negócio. Mas, como vimos, não existe uma forma correta de administrar. Há, sim, formas diferentes de se atingir um objetivo. Assim, de uma organização para outra, o Administrador pode desempenhar diferentes papéis para obter os resultados de que aquela organização necessita.

Habilidades do Administrador

Existem três tipos de habilidades que o Administrador precisa desenvolver:

- » **Habilidade técnica:** capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização.
- » **Habilidade humana:** capacidade de trabalhar com outras pessoas, motivá-las e entendê-las, seja como indivíduos ou como membros de um grupo.
- » **Habilidade conceitual:** capacidade de coordenar e integrar os interesses e as atividades de uma organização; implica ver a organização como um todo e entender como a dinâmica das partes afeta as demais.



IMPORTANTE

Todo administrador precisa dessas três habilidades, mas sua importância relativa depende principalmente do nível que o Administrador ocupa na organização. Ou seja, na medida em que se atingem os níveis mais altos da organização, diminui-se a necessidade de habilidades técnicas. No entanto, aumenta-se a necessidade de habilidades conceituais. Os níveis inferiores requerem habilidade técnica dos supervisores para lidar com problemas operacionais concretos e cotidianos.



Competências do Administrador

As habilidades do administrador acima descritas requerem **competências** pessoais distintas.



CONCEITO

Qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas.

Para ser bem sucedido, o Administrador precisa desenvolver três competências duráveis:

- » **Conhecimento: Saber.** Possuir ideias, experiências e aprendizagens; buscar informações, manter-se atualizado, reciclar-se constantemente para não se tornar obsoleto ou ultrapassado.
- » **Perspectiva: Saber fazer.** Ter a capacidade de colocar o conhecimento em ação, desenvolver uma maneira prática de aplicar o conhecimento na solução de problemas e situações; ter uma visão pessoal sobre as coisas.
- » **Atitude: Saber fazer acontecer.** Possuir comportamento ativo e proativo; dar ênfase na ação e no fazer acontecer; possuir espírito empreendedor e de equipe; ser um líder.



Papéis do Administrador

Além das quatro atividades principais desempenhadas pelos administradores nas organizações, **planejar**, **organizar**, **controlar** e **liderar**, esses profissionais assumem uma variedade muito maior de **papéis** para levar a organização a seus objetivos estabelecidos.



CONCEITO

Padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social. Nas organizações, os papéis são inerentes às funções do Administrador.

QUADRO 1
Funções do Administrador

PAPÉIS INTERPESSOAIS:

É a capacidade de possuir relações interpessoais sadias e duradoras com as pessoas. Mostra como o administrador interage com as pessoas, influencia seus subordinados e colaboradores, trabalha com os colegas e superiores e relaciona-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos.

PAPÉIS INFORMACIONAIS:

É a capacidade de obter, processar e divulgar informações. O gestor deve desempenhar atividades para manter e desenvolver a sua rede de informações. Ele deve reservar parte do seu tempo para trocar informações com outras pessoas dentro e fora das organizações. O bom gestor é aquele que sabe trabalhar com a informação de forma a transformá-la em algum diferencial para a organização.

PAPÉIS DECISÓRIOS:

Envolve eventos e situações em que o administrador precisa tomar decisões ou seja, fazer escolhas ou opções, utilizando de habilidades humanas e conceituais. As informações auxiliam o administrador nas tomadas de decisão. Quanto mais informações o administrador possuir sobre uma determinada situação, maiores serão as chances de se tomar uma decisão acertada.

Fonte: Adaptado de Chiavenatto, 2004.

O papel do Administrador em um ambiente incerto e turbulento está voltado na sua capacidade de inovar como gestor. Os gestores precisam enfrentar desafios e surpresas, reconhecendo o papel apropriado para cada situação, além de manter a flexibilidade para trocar de papel prontamente, quando se fizer necessário. Conheça agora esses papéis no QUADRO 2.

QUADRO 2
Papéis do Administrador

RESUMINDO		
Papéis Interpessoais	Papéis Informacionais	Papéis decisórios
Como o administrador interage: - Representação - Liderança - Ligação	Como o administrador troca e processa informações: - Monitoração - Disseminação - Porta-voz	Como o administrador utiliza as informações nas decisões: - Solução de conflitos - Negociação

Fonte: Adaptado de Chiavenatto, 2004, p. 06.

O desafio da Administração

Conforme já mencionamos, a Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. O Administrador deve estar atento a eventos presentes e passados, bem como às previsões futuras para ampliar seu horizonte. As mudanças do mundo contemporâneo desafiam os gestores em meio a um cenário de ambiguidades e incertezas, dentre as quais podemos listar:

- » Enfrentar a competição estrangeira (Globalização);
- » Pensar além das preocupações locais e imediatas;
- » Buscar novos meios para aproveitar talentos e recursos;
- » Repensar o relacionamento entre chefe e subordinado.

Para enfrentar esses desafios, os Administradores devem estar atentos para atender a algumas necessidades, a fim de atingir seus objetivos. Vamos ver agora alguns exemplos dessas necessidades.



Necessidade de Visão

Diagnosticar oportunidades de crescimento e expansão, dar boas-vindas às mudanças e tentar resolver os problemas antes que eles aconteçam; ser flexíveis e desenvolver uma visão ampla de sua empresa, dos objetivos organizacionais e do que deve ser feito para alcançá-los.



Necessidade de Ética

A Ética estuda os direitos e os benefícios dos envolvidos direta ou indiretamente em uma ação. A ação das organizações e as decisões de seus administradores provocam efeitos sobre os outros. Daí a necessidade de julgar se as práticas empresariais estão sendo éticas.



Necessidade de Diversidade Cultural

Aproveitar os recursos e os talentos de segmentos anteriormente negligenciados em nossa força de trabalho.



Necessidade de Treinamento

Talentos podem ser desenvolvidos e potencializados por meio de treinamento.

Sintetizando, a qualidade de gerentes bem sucedidos se materializa da seguinte forma:

- » Vontade de administrar esforços e recursos;
- » Capacidade de influenciar o comportamento/desempenho de outros (poder);
- » Compreender e lidar com as reações emocionais de outras pessoas (empatia).

Portanto, para aprender a ser um bom Administrador, é necessário que:

- » Se permitam simulações: casos para estudos, jogos de empresas e outras.
- » Aprenda a ser um bom subordinado e descubra as relações de suas tarefas com os demais integrantes da empresa;
- » Observe seu gerente e aprenda com suas atitudes, positivas ou negativas.
- » Haja sempre de acordo com seus princípios.



Com a concorrência acirrada, as organizações precisam tomar decisões, coordenar múltiplas atividades, conduzir pessoas, avaliar desempenho, obter e alocar recursos, dentre outras ações. Por isso, entender a Administração nas organizações é tão importante!

Se a conjuntura econômica se retrai ou se expande, mudam-se os hábitos e as necessidades dos clientes. Diante disso, as organizações precisam modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se e adaptar-se rapidamente. Esses são os desafios constantes da Administração: os problemas mudarão de figura, de natureza ou de roupagem, mas a mudança será constante!



Revisão

Nesta sessão, estudamos:

» Conceitos básicos:

- “A tarefa da Administração é fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz.” (CHIAVENATO, 2004, p. 7).
- **Teoria da Administração:** É o campo do conhecimento humano que trata do estudo da administração das organizações.
- Não existe apenas uma forma de administrar. O Administrador deve conhecer a organização para verificar qual a melhor forma de administrá-la.

» Níveis da Administração:

- **Nível Operacional ou Gerentes de Primeira Linha:** são aqueles responsáveis pelo trabalho de empregados operacionais.
- **Nível Intermediário ou Gerentes Médios ou Intermediários:** são gerentes responsáveis por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais.
- **Nível Institucional ou Administradores de Topo:** são responsáveis pela administração global da organização.

» Funções do Administrador, de forma geral:

- Definir estratégias;
- Efetuar diagnósticos de situações;
- Dimensionar recursos;
- Planeja a aplicação dos recursos;
- Resolver problemas;
- Gerar inovação e competitividade.

» Habilidades do Administrador

- **Habilidade técnica:** capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos.
- **Habilidade humana:** capacidade de trabalhar com outras pessoas, motivá-las e entendê-las.
- **Habilidade conceitual:** capacidade de integrar e coordenar os interesses e atividades de uma organização.

Essas habilidades requerem competências pessoais do Administrador.

» Competências do Administrador

Competência é a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas.

O Administrador precisa desenvolver três competências duráveis:

- **Conhecimento:** Saber.
- **Perspectiva:** Saber fazer.
- **Atitude:** Saber fazer acontecer.

» Papéis do Administrador

- **Interpessoal:** Representação; liderança; ligação.
- **Informacional:** Monitoração; disseminação, porta-voz.
- **Decisorial:** Decisão de conflitos; negociação.

» Desafios da Administração:

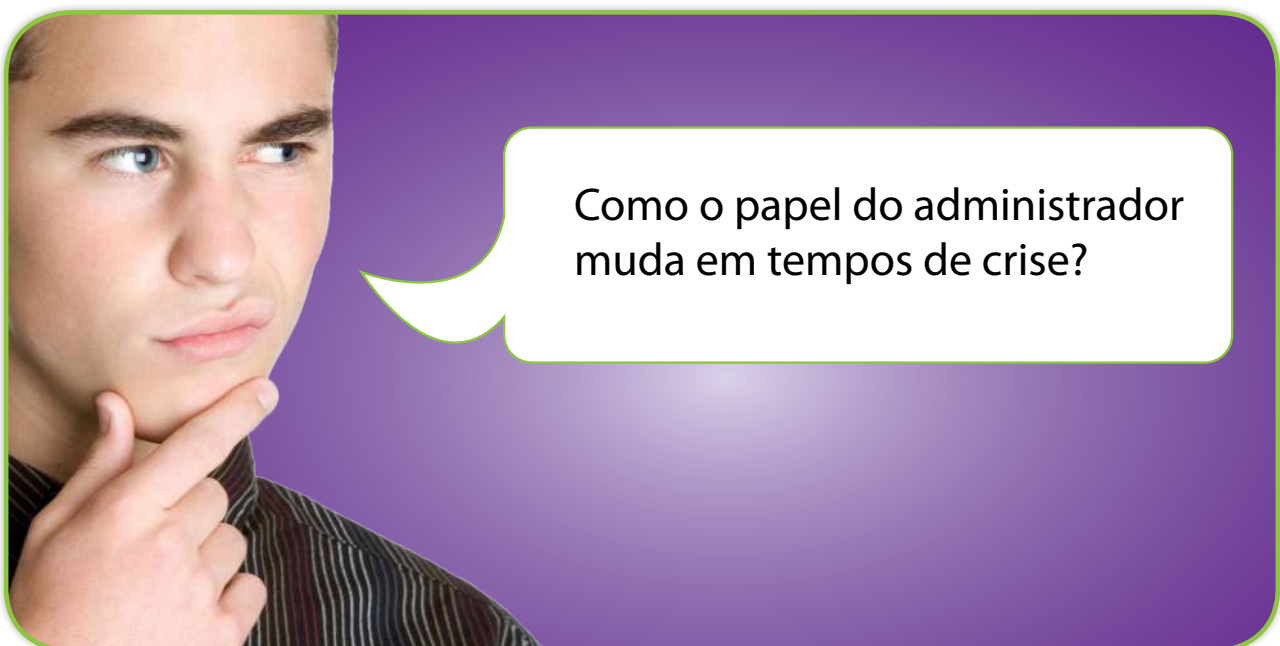
- Enfrentar a competição estrangeira (Globalização);
- Pensar além das preocupações locais e imediatas;
- Buscar novos meios para aproveitar talentos e recursos;
- Repensar o relacionamento entre chefe e subordinado.

Para enfrentar esses desafios, o Administrador deve ter:

- **Necessidade de Visão:** Diagnosticar oportunidades de crescimento e expansão.
- **Necessidade de Ética:** Necessidade de julgar se as práticas empresariais estão sendo éticas.
- **Necessidade de Diversidade Cultural:** Aproveitar os recursos e os talentos de segmentos anteriormente negligenciados na força de trabalho.
- **Necessidade de Treinamento:** Talentos podem ser desenvolvidos e potencializados por meio de treinamento.

Aplicação na prática

Considerando o que foi estudado nesta unidade e realizando pesquisas, reflita sobre a questão abaixo, tirando conclusões a respeito:



Como não existe uma única maneira de administrar, o sucesso das organizações depende da capacidade de detectar as necessidades de mudança no ambiente. Isso fica evidenciado claramente em momentos incertos, como os de crise econômica. Cada empresa (Administrador) avaliará a melhor maneira de interpretar a realidade para executar as mudanças, exigindo do Administrador diferentes habilidades.

Um momento recente vivido foi a crise financeira nos Estados Unidos que, pelo seu efeito sistêmico, afetou países no mundo inteiro, obrigando as empresas a adotarem diferentes estratégias e a exigirem diferentes habilidades de seus administradores (como visto nesta unidade).

Portanto, as empresas e seus administradores devem estar preparados para as mudanças e devem também conhecer todos os conceitos e processos administrativos para realizar ações constantes, renovar-se e adaptar-se rapidamente.

Para saber mais

Acesse o link abaixo no qual há um texto com uma reflexão do papel do Administrador moderno. Ele irá contribuir muito para sua formação profissional.

Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-papel-da-administracao-na-sociedade-moderna-6081176.html>>. Acesso em 25 de março de 2013.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RABELO, Rosenilsa. *O papel do Administrador na sociedade moderna*. [on line]. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-papel-da-administracao-na-sociedade-moderna-6081176.html>>. Acesso em 13 de fevereiro de 2013.

UNIDADE 2

Teoria Clássica da Administração

Introdução

Toda organização precisa ser administrada para alcançar os seus objetivos com maior eficácia. A administração teve seu início com as chamadas “Teorias da Administração” e o conteúdo desse estudo varia de acordo com a teoria considerada.

Mas como surgiram essas teorias?

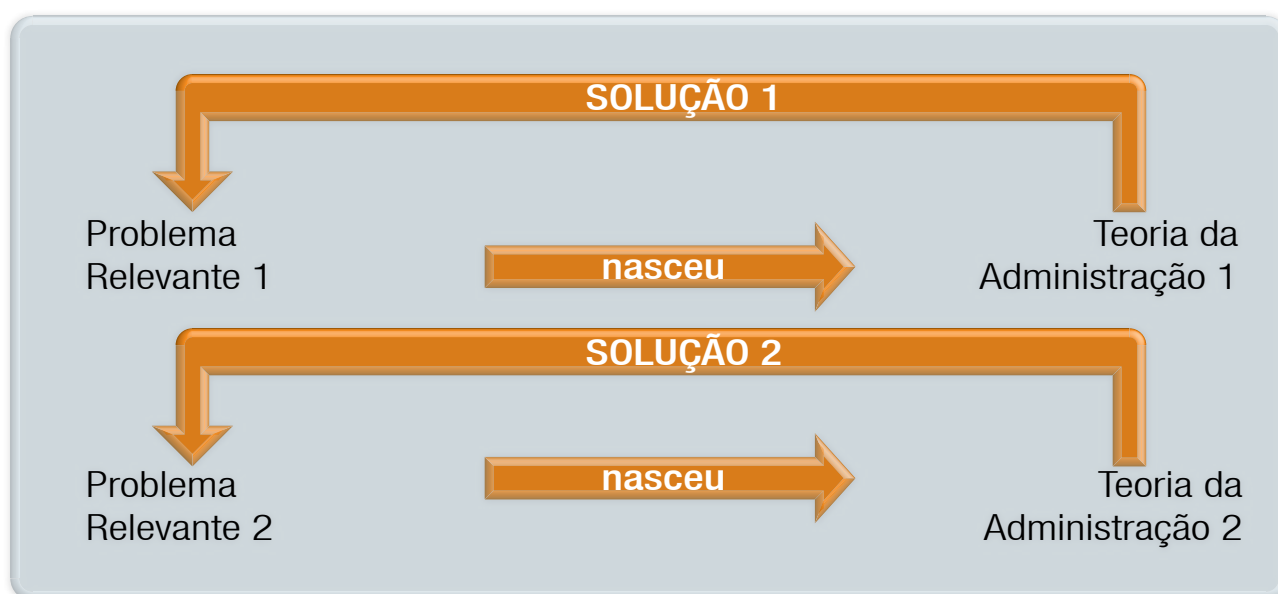


FIGURA 1 – Surgimento das teorias de Administração

Fonte: Elaborado pelo autor.



Cada teoria da Administração nasceu de um problema relevante da época, e tais teorias ajudaram nas soluções desses problemas. Assim, todas as teorias da Administração são aplicáveis a situações atuais e o Administrador precisa conhecê-las para ter uma lista de alternativa de soluções para cada situação que irá enfrentar nas organizações.

Nesta unidade, você estudará a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração. Essas teorias representam a base dos estudos da Administração e são utilizadas até hoje por empresas que querem prosperar no mercado. Nosso objetivo é mostrar a você a Abordagem Clássica da Administração por meio dos estudos da Administração Científica e da Teoria Clássica da Administração, comparando as contribuições de estudiosos e escritores, como Frederick Taylor, Henri Fayol.

Você conhecerá as principais contribuições dessas duas teorias (Administração Científica e Teoria Clássica) para a gestão e entenderá como elas permitem a eliminação de desperdícios, a elevação da produtividade e conferem maior eficiência à organização.

Para facilitar seu estudo, esta unidade foi dividida em:

- » Histórico da Abordagem Clássica da Administração
- » Descrição das duas teorias: Administração Científica e Clássica

QUADRO 1
Principais Enfoques da Administração Científica e da Teoria Clássica

TEORIA	ÊNFASE	PRINCIPAIS ENFOQUES
Administração Científica (Taylor)	Tarefas	Racionalização do trabalho no nível operacional
Teoria Clássica (Fayol)	Estrutura	- Organização formal - Princípios gerais da Administração

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.

Portanto, nesta unidade, vamos nos ater ao histórico da abordagem clássica da Administração (**Administração Científica e Teoria Clássica da Administração**), entender os primeiros princípios administrativos e suas aplicações nas empresas.

Vamos lá?



Histórico da Abordagem Clássica da Administração



Na transição para o século XX, a atividade industrial se expandiu aceleradamente no mundo todo, mais intensamente nos EUA.



Desenvolveu-se a tecnologia e novos produtos: automóveis, aparelhos de som, rádio, cinema, lâmpadas elétricas e outros. Cresceram as empresas criadas para fabricá-los e, com elas, o desenvolvimento das cidades e dos países.

Todo esse processo recebeu o nome de Revolução Industrial. A Abordagem Clássica da Administração se originou das consequências geradas por essa revolução. Poderemos generalizar dizendo que essa abordagem nasceu da necessidade de se encontrar a solução para dois fatores (CHIAVENATO, 2007):

1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:

- Complexidade na Administração de grandes empresas;
- Necessidade de uma abordagem científica, substituindo o empirismo e a improvisação.

2. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações:

- Obter melhor rendimento possível dos recursos;
- Fazer frente à concorrência e à competição;
- Necessidade de se evitar o desperdício;
- Economizar mão de obra.

Segundo Maximiano (2011), foi necessário, portanto, expandir as empresas industriais e desenvolver novos conceitos e métodos de Administração, pois existia uma variedade de empresas com tamanhos diferenciados, insatisfação com operários, alto volume de perdas e outros problemas.

Então, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria pela **racionalização do trabalho operário**, nasceu...

- » Nos Estados Unidos, o movimento da **Administração Científica**, com Taylor.
- » Na França, a **Teoria Clássica da Administração**, com Fayol.



A Teoria Clássica da Administração se preocupava em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e aplicação de princípios gerais da Administração.

Essas duas teorias (Administração Científica e Teoria Clássica da Administração) constituíram as bases da chamada “Abordagem Clássica da Administração” e, por isso, se complementam com relativa coerência, apesar de possuírem algumas orientações diferentes.



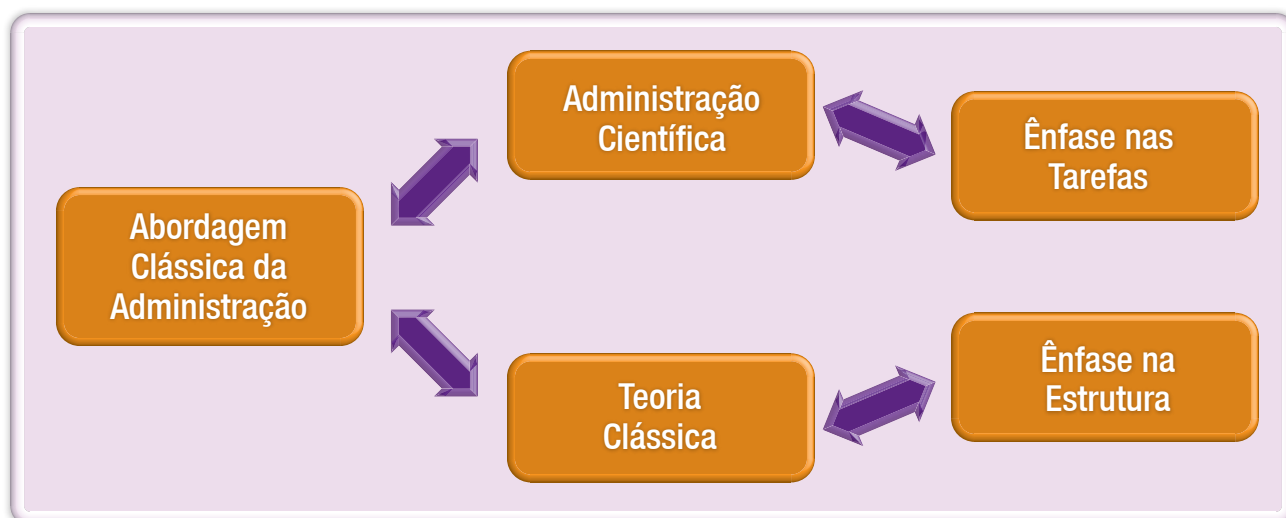


FIGURA 2 – Abordagens Clássicas da Administração

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.



SAIBA MAIS!

- » A Escola da Administração Científica foi desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor, por engenheiros como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) e outros. Henry Ford (1863-1947) também pode ser incluído entre os colaboradores da Administração Científica por ter utilizado e divulgado as técnicas dessa escola em suas fábricas.
- » A corrente dos Anatomistas (estrutura) e Fisiologistas (funcionamento) da organização desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol, foi chamada de Teoria Clássica. Ela era formada, principalmente, por executivos de empresas da época, como Henry Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick e outros (MAXIMIANO, 2011).

Descrição das duas teorias: Administração Científica e Clássica

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

A Administração Científica se originou no início do século XX pelo engenheiro Frederick W. Taylor, considerado o fundador da Teoria da Administração. Taylor nasceu na Filadélfia (1856-1915), nos EUA.

O nome “Administração Científica” é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais, a fim de aumentar a eficiência industrial.

Como e para que Taylor desenvolveu a Administração Científica?



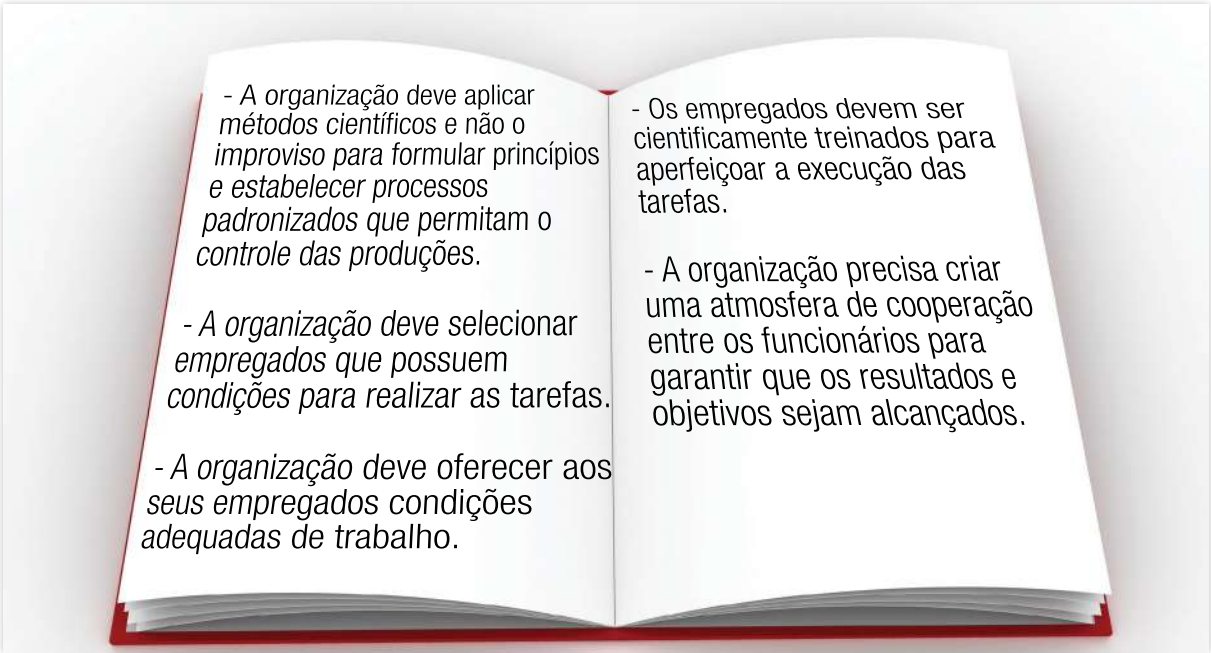
Ele utilizou os métodos de observação e mensuração. Sua preocupação original foi eliminar os desperdícios e as perdas sofridas pelas indústrias e elevar a produtividade pela aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Segundo Maximiano (2011), os trabalhos de Taylor foram divididos em dois momentos. Conheça-os:

Primeiro período de Taylor

Em 1903, Taylor publicou o livro “Shop Management” (“Administração de Oficinas”) sobre técnicas de racionalização do trabalho do operário por meio do Estudo de Tempos e Movimentos.

Esse livro foi fruto dos estudos de Taylor, que efetuou análises das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho. A partir desse estudo, Taylor apresentou as seguintes ideias:

- 
- A organização deve aplicar métodos científicos e não o improviso para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das produções.
 - A organização deve selecionar empregados que possuem condições para realizar as tarefas.
 - A organização deve oferecer aos seus empregados condições adequadas de trabalho.
 - Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar a execução das tarefas.
 - A organização precisa criar uma atmosfera de cooperação entre os funcionários para garantir que os resultados e objetivos sejam alcançados.

Segundo período de Taylor

Em 1911, Taylor publicou o livro “Princípios de Administração Científica”, quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa como um todo. A administração como ciência, conforme proposto por Taylor, se preocupava com o planejamento, a padronização, a divisão e o controle das atividades, conforme veremos a seguir.

Com os estudos para a produção do livro “Princípios de Administração Científica”, Taylor concluiu que:

- » A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e à ciência.
- » A administração científica cuidava dos padrões de produção, padronização de máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para execução de tarefas e prêmios de produção para incentivar a produtividade.
- » O objetivo da Administração é assegurar o máximo de prosperidade para o patrão e para o empregado.

Com esses estudos, Taylor substituiu o imprevisto e o empirismo nas organizações por planejamento e técnicas de trabalho (ciência). Ao apresentar uma forma metódica e científica de trabalho, Taylor mostra que é possível se produzir com eficiência.

Taylor ainda nos apresentou os seguintes pensamentos sobre o trabalho nas organizações:

1. Os empregados não produzem muito porque têm medo de ficarem desempregados: os trabalhadores pensam que se aumentarem a produtividade, eles podem perder seus empregos ou terem redução nos seus salários.
2. A gerência não tem total conhecimento sobre a rotina de trabalho e o tempo necessário de cada tarefa.
3. Há falta de padronização de métodos e técnicas de trabalho.

Para Taylor, o operário não tinha capacidade nem formação para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer, racionalmente, o método mais eficiente de trabalho. Dessa forma, a gerência ficaria com o planejamento e a supervisão, enquanto o trabalhador ficaria com a execução apenas. Veja abaixo as ideias da Administração Científica de Taylor, segundo Chiavenato (2004):

- » **Planejar:** Substituir a improvisação pela ciência por meio do planejamento do método.
- » **Preparar:** Selecionar cientificamente os trabalhadores, de acordo com suas aptidões, e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar também as máquinas e os equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais.
- » **Controlar:** Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.
- » **Executar:** Distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.



SAIBA MAIS!

Acesse o endereço a seguir e veja um fragmento do filme “Tempos Modernos”, de Charlie Chaplin. Nesse vídeo, você poderá perceber claramente a divisão do trabalho, a especialização do operário e a padronização da produção propostos por Taylor.

Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=XFXg7nEa7vQ>>.

A Administração Científica focou na Administração das tarefas, preocupando-se com a eficiência das tarefas realizadas pelos empregados. Assim, para Taylor, as pessoas eram consideradas instrumentos de produção para atingir a eficiência empresarial.

A Administração Científica de Taylor nos apresenta que, dentro das empresas, deve haver uma Organização Racional do Trabalho, sendo ela a principal contribuição da Administração Científica para as empresas, pois introduz a ideia de uma produção eficiente.

Essa eficiência da produção nas organizações pode ser alcançada desde que seja aplicada uma racionalidade nas atividades da empresa, a qual, segundo Taylor, seria conseguida por meio dos seguintes ensinamentos:

- » Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos.
- » Estudo da fadiga humana (limite de produção de um trabalhador).
- » Divisão do trabalho e especialização do operário.
- » Desenho de cargos e tarefas.
- » Incentivos e prêmios por produção.
- » Homem econômico (a organização deve pagar bem os funcionários para cobrar produção).
- » Boas condições ambientais de trabalho.
- » Padronização de métodos e de máquina.
- » Supervisão das funções (gerentes).

HENRY FORD (1863-1947)



Ford iniciou sua vida como mecânico, chegando a ser engenheiro-chefe de uma fábrica.

- » 1899 – Fundou, com alguns colaboradores, a sua primeira fábrica de automóveis, fechada logo depois.
- » 1903 - Fundou a Ford Motor Company, fabricando um modelo de carro a preços populares, dentro de um plano de vendas e de assistência técnica de grande alcance, revolucionando, assim, a estratégia comercial da época.
- » Entre 1905 e 1910 - Promoveu a grande inovação do século XX: a produção em massa.



SAIBA MAIS!

Características da produção em massa:

- » Produto padronizado, bem como o maquinário, material, mão de obra e o desenho do produto, o que proporciona um custo mínimo.
- » Simplicidade como condição básica.

- » **Em 1913** - Já fabricava 800 carros por dia.
- » **Em 1914** - Repartiu com seus empregados uma parte do controle acionário da sua empresa; estabeleceu, nessa época, o salário mínimo de cinco dólares por dia e a jornada diária de oito horas de trabalho, quando na época, na maioria dos países da Europa, ela variava entre dez e doze horas.
- » **Em 1926** - Possuía 88 usinas e já empregava 150.000 pessoas, fabricando 2.000.000 de carros por ano.

Outros méritos de Ford...

Ford construiu o primeiro carro popular em larga escala e fez fortuna, principalmente, formulando ideias e teorias próprias a respeito da Administração.

Ele utilizou um sistema de concentração vertical, produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado, além da concentração horizontal, por meio de uma cadeia de distribuição comercial de agências próprias.



Ford fez uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de métodos, processos e produtos. Por meio da racionalização da produção, idealizou a linha de montagem, o que lhe permitiu a produção em série, ou seja, um moderno método que permite fabricar grandes quantidades de um determinado produto padronizado.

Com as informações sobre Ford tratadas até aqui, podemos resumir princípios e políticas de Ford da seguinte forma:

Princípios:

- » Máxima produção dentro de um período determinado (produtividade).
- » Distribuição dos ganhos; redução de custos; redução de preços.
- » Aumentar o capital de giro que seria obtido dos próprios consumidores (intensificação).
- » Reduzir, ao mínimo, o volume de matéria-prima (estoque); economicidade.

Políticas:

- » Produção em série e contínua.
- » Altos salários.
- » Preços mínimos.
- » Preocupação com os empregados.
- » Técnicos altamente competentes.

Henry Ford apresentou ao mundo o maior exemplo de Administração eficiente individual que a história conhece; aplicou as ideias da Administração Científica, revolucionando, com esse processo, a indústria automotiva e a nossa sociedade.

Mas...

Conservador em relação às práticas administrativas, não respondeu às mudanças dos tempos. Com isso, o seu domínio sobre o mercado automobilístico, aos poucos, foi arrancado por empresas com teorias mais avançadas.

QUADRO 2
Comparativo entre Taylor e Ford

TAYLOR	FORD
- Operário executa movimentos regulados em tempo padrão. - Preocupou-se com a "economia do trabalho humano". - Trabalho individual.	- Operário adapta seus movimentos à velocidade da esteira. - Preocupou-se com a "economia de material e de tempo". - Trabalho em equipe.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.



Críticas à Administração Científica

- » Ocorreu com a chamada pesquisa de Hoxie, para estudar os tumultos e as greves. Um comitê (Relações Industriais) mostrou os inconvenientes morais, sociais e psicológicos do sistema baseado exclusivamente no rendimento e na eficiência.
- » Os operários não conseguiam trabalhar dentro do padrão estabelecido e começaram a se queixar de exploração. O trabalho especializado se tornara humilhante e degradante.
- » Mecanicismo (muita ênfase nas tarefas e pouca nas relações humanas).
- » Super especialização do operário.
- » Visão microscópica do homem (individual).
- » Ausência de comprovação científica (é o melhor?).
- » Abordagem incompleta da organização (omite aspectos humanos e a organização informal).
- » Limitação do campo de aplicação (restrita à produção).
- » Abordagem prescritiva e normativa (padroniza situações; receitas antecipadas).
- » Abordagem do sistema fechado (não recebe influência de fora da organização).

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Surgiu em **1916**, dois anos após o início da Primeira Guerra Mundial (1914 - 1917), na França. Essa teoria partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas (pessoas ou órgãos).

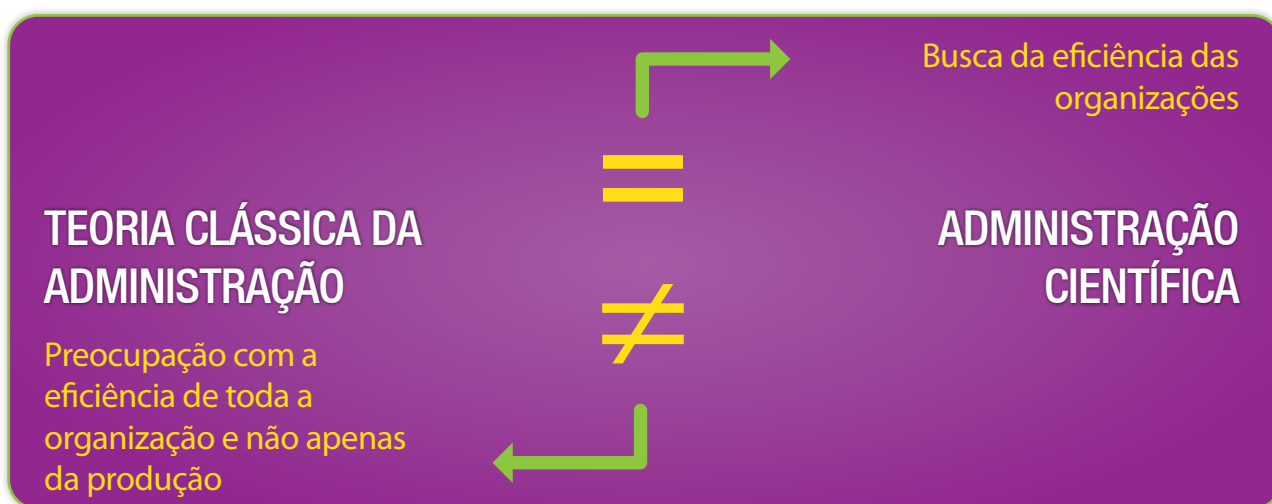


FIGURA 3 – Teoria Clássica x Administração Científica
Fonte: Elaborado pelo autor.

HENRY FAYOL (1841-1925)

Fundador da Teoria Clássica da Administração, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as consequências da Revolução Industrial e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Formado em Engenharia de Minas, trabalhou em uma empresa metalúrgica e carbonífera, onde desenvolveu sua carreira.

Conhecimentos tecnológicos **X** Habilidades administrativas

Para Fayol, toda organização possui um conjunto de funções, desempenhadas por empregados que possuem responsabilidades e talentos. Esses empregados são responsáveis pelas funções básicas e administrativas da empresa, têm oportunidades de exercitar suas

habilidades como gestores e serem reconhecidos por isso. O sucesso organizacional depende mais das habilidades administrativas dos seus líderes do que de suas habilidades técnicas.

Ainda em 1916 - Fayol publicou o livro “Administration Industrielle et Générale”. Nele, Fayol apresentou as **funções básicas que a empresa deve desempenhar**:

QUADRO 3
Funções básicas das empresas

TÉCNICAS	Função de produção e de operações.
COMERCIAIS	Função de compra, venda e permuta.
FINANCEIRAS	Funções de captação e ou boa utilização do capital.
DE SEGURANÇA	Função de preservação e a proteção das pessoas e dos bens na empresa.
CONTÁBEIS	Função de controles e registros, como inventários, balanços, custos e estatísticas da empresa.
ADMINISTRATIVAS	Função de integração de todas as operações da organização. As funções administrativas são: Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.

Nesse mesmo livro, Fayol apresentou as **funções universais da Administração**, por meio das quais define o ato de administrar como sendo:

- » **Prever:** Avaliação do futuro, de tudo aquilo que poderá acontecer. Um bom plano de ação, que deve incluir unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.
- » **Organizar:** Preparar tudo que seja útil ao funcionamento da empresa, desde a parte material até aquilo que se refere ao pessoal e ao social.
- » **Comandar:** Fazer agir o pessoal, de forma a obter o máximo retorno em todos os aspectos, mas, principalmente, os globais.

- » **Coordenar:** A harmonia de todas as atividades é o fundamental; os negócios e os trabalhos dependem dessa harmonia para o sucesso; a perfeita sincronização de todas as coisas e ações nos leva à harmonia.
- » **Controlar:** Medir e dimensionar os atos para verificar se eles estão ocorrendo de acordo com o plano traçado; localizar as falhas e erros é o principal objetivo, com a finalidade de corrigi-los.



Os princípios gerais da Teoria Clássica são:



- » **Divisão do Trabalho:** Especialização das tarefas e das pessoas visando aumentar a eficiência.
 - » **Autoridade e Responsabilidade:** Direito de dar ordens e esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência da autoridade e, por isso, devem ser equilibradas entre si.
 - » **Disciplina:** Obediência, comportamento e respeito às normas estabelecidas.
 - » **Unidade de Comando:** O empregado deve receber ordens de um único superior (princípio da autoridade única).
 - » **Unidade de Direção:** Uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
-
- » **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais:** Os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.
 - » **Remuneração do pessoal:** Essa remuneração deve ser justa, capaz de satisfazer as necessidades dos empregados e atender à empresa em termos de retribuição.

- » **Centralização:** Concentração da autoridade no topo da empresa.
- » **Cadeia Escalar:** Linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo (princípio do comando).
- » **Ordem:** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (ordem material e humana).
- » **Equidade:** Amabilidade e justiça para obter a lealdade do pessoal.
- » **Estabilidade e duração do pessoal:** Quanto mais tempo um empregado permanecer no cargo, melhor é; a rotatividade é um fator negativo.
- » **Iniciativa:** Capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.
- » **Espírito de Equipe:** Harmonia e união entre os empregados.

Para Fayol, a Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. Assim, a organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada.

Então, a palavra **organização** passou a ter dois significados distintos:

1. Como empresa, unidade social, dividida em:
 - » **Organização formal:** Baseada na divisão do trabalho racional, planejada.
 - » **Organização informal:** Originadas nos relacionamentos, na amizade, na formação de grupos, interações e outras relações.
2. Como função administrativa e parte do processo administrativo; significa organizar, estruturar.

Organização Linear e de *Staff*

A Organização formal, ou seja, aquela que mostra a divisão do trabalho na empresa, pode se dividir em uma Organização Linear ou de *Staff*. Essas organizações são uma forma de gerir e coordenar as atividades da empresa, por meio de uma estrutura de comando. Veja as diferenças entre essas duas organizações:

CONCEITO

A Organização Linear é uma organização de forma piramidal, caracterizada pela unidade de comando, unidade de direção, centralização da autoridade e princípio escalar (escalas de hierarquia).



EXEMPLO

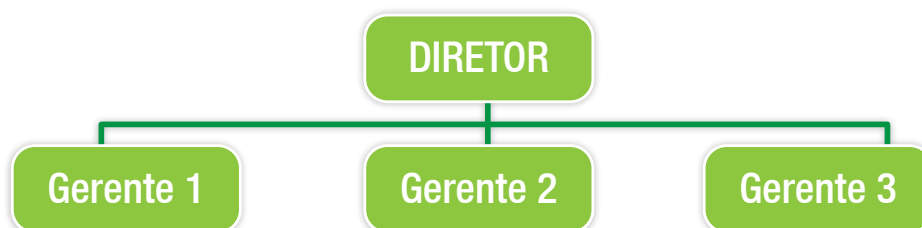


FIGURA 4 – Organização Linear
Fonte: Elaborado pelo autor.

CONCEITO

O *Staff* ou assessorias se caracteriza pelos Conselhos, Assessorias e Consultorias, não possuindo autoridade de comando, sendo apenas elemento especialista.

Para Fayol, o *Staff* (assessores) é um grupo de homens, munidos de força, conhecimento e tempo que possam faltar ao Administrador geral, estudando, analisando e propondo alternativas e planos. Deve ser um grupo de elite, intelectual e profissional.



EXEMPLO

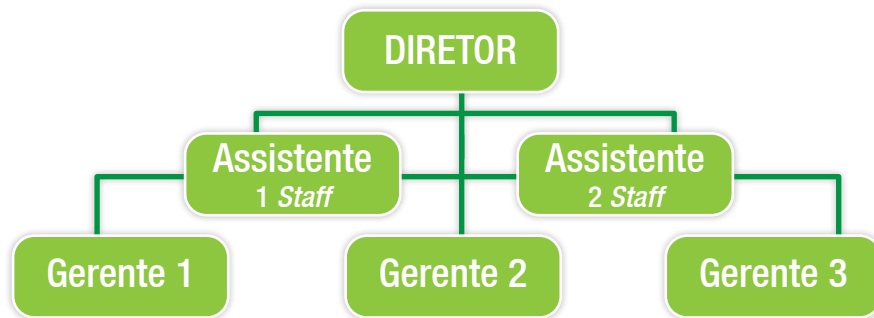


FIGURA 5 – Staff

Fonte: Elaborado pelo autor.



Críticas à Teoria Clássica

- » Abordagem simplificada da organização formal. Não são levados em consideração o psicológico e o social dos empregados.
- » Ausência de trabalhos experimentais (empirismo da ciência, senso comum).
- » Extremo racionalismo na concepção da Administração.
- » Teoria da máquina (comportamento mecânico).
- » Abordagem incompleta da organização (preocupa-se somente com a organização formal).
- » Abordagem de sistema fechado (variáveis previsíveis e conhecidas).

Revisão

Nesta sessão, estudamos:

Conceitos básicos de Administração Científica:

- » Havia a preocupação em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário.
- » Na França, Fayol sistematizou ideias sobre o processo de administrar organizações.
- » A Teoria Clássica se preocupava em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e aplicação de princípios gerais da Administração.

QUADRO 4
Abordagem Clássica da Administração

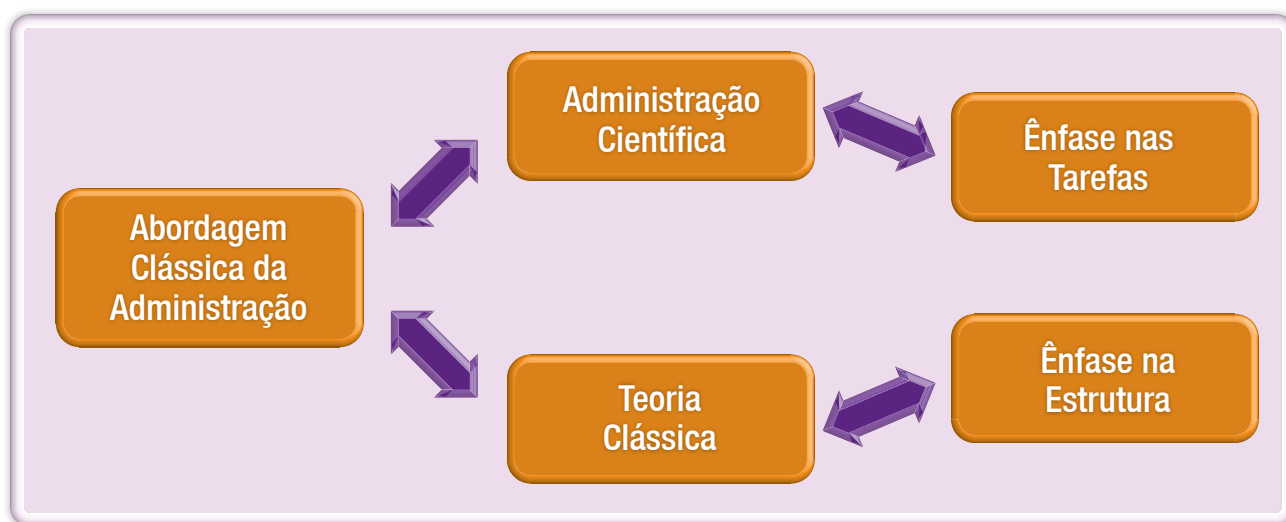


FIGURA 6 – Abordagens Clássicas da Administração
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.

Administração Científica:

» Com Frederick Winslow Taylor (1856-1915):

- A observação e a mensuração são os dois principais métodos utilizados.
- Segundo Taylor, as indústrias sofrem de 3 (três) males:
 - Vadiagem sistemática - Medo dos operários de seus gerentes abaixarem seus salários ou deles perderem o emprego.
 - Desconhecimento da gerência sobre a rotina de trabalho e o tempo necessário de cada tarefa.
 - Falta de padronização dos métodos e técnicas de trabalho.
- Princípios da Administração Científica de Taylor:
 - Planejar: Substituir a improvisação pela ciência por meio do planejamento do método.
 - Preparar: Selecionar cientificamente os trabalhadores, de acordo com suas aptidões, e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Prepara-se também as máquinas e os equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais.

- Controlar: Controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.
- Executar: Distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

» Com Henry Ford (1863-1947):

- Entre 1905 e 1910, Ford promoveu a grande inovação do século XX: a produção em massa. O principal objetivo de Ford era a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível.
- Características da produção em massa:
 - Produto padronizado, bem como o maquinário, material, mão-de-obra e o desenho do produto, o que proporciona um custo mínimo.
 - Simplicidade como condição básica.
- Princípios de Ford:
 - Máxima produção dentro de um período determinado (produtividade).
 - Distribuição dos ganhos; redução de custos; redução de preços.
 - Aumentar o capital de giro que seria obtido dos próprios consumidores (intensificação).
 - Reduzir, ao mínimo, o volume de matéria-prima (estoque); economicidade.

Teoria Clássica da Administração

» O objetivo da Teoria Clássica e da Administração Científica era o mesmo: a busca da eficiência das organizações.

» Com Henry Fayol (1841-1925):

- As funções básicas da empresa:
 - Técnicas: “Relacionadas com a transformação e a produção de bens (produtos e serviços)”.
 - Comerciais: “Relacionadas com as transações de compra, venda e permuta”.
 - Financeiras: “Relacionadas com a captação e o bom uso do capital”.
 - De Segurança: “Relacionadas com a preservação e a proteção das pessoas e dos bens”.



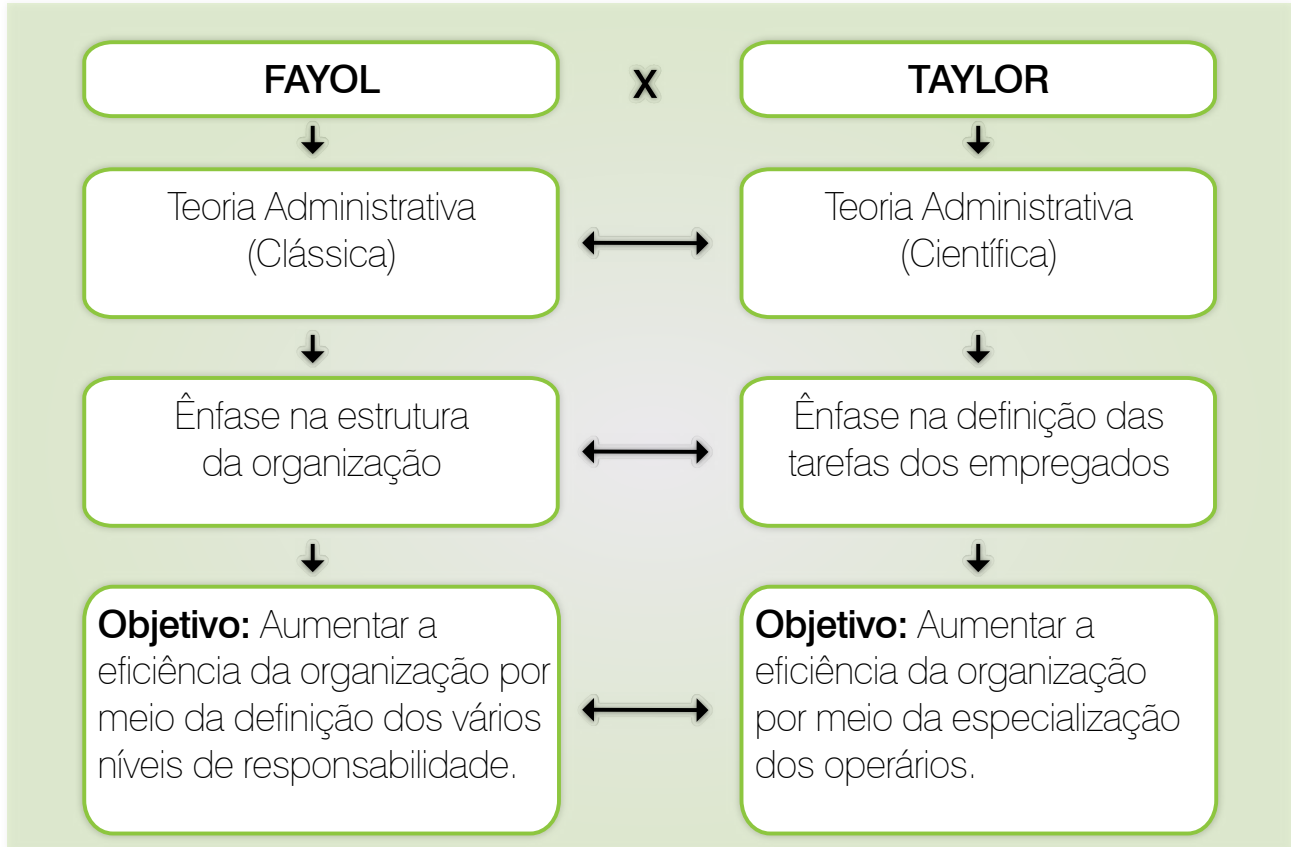
- Contábeis: “Relacionadas com os controles e registros, como inventários, balanços, custos e estatísticas”.
- Administrativas: “Relacionadas com a integração de todas as operações da organização”; “as atividades administrativas coordenam e sincronizam as atividades anteriores”.
- Funções universais da Administração:
 - Prever: Avaliação do futuro, de tudo aquilo que poderá acontecer. Um bom plano de ação, que deve incluir unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.
 - Organizar: Preparar tudo que seja útil ao funcionamento da empresa, desde a parte material até aquilo que se refere ao pessoal e ao social.
 - Comandar: Fazer agir o pessoal, de forma a obter o máximo retorno em todos os aspectos, mas, principalmente, os globais.
 - Coordenar: A harmonia de todas as atividades é o fundamental; os negócios e os trabalhos dependem dessa harmonia para o sucesso; a perfeita sincronização de todas as coisas e ações leva-nos à harmonia.
 - Controlar: Medir e dimensionar os atos para a verificar se eles estão ocorrendo de acordo com o plano traçado; localizar as falhas e erros é o principal objetivo, com a finalidade de corrigi-los.
- Princípios gerais da Teoria Clássica:
 - Divisão do Trabalho: Especialização das tarefas e das pessoas, visando aumentar a eficiência.
 - Autoridade e Responsabilidade: Direito de dar ordens e esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência da autoridade e, por isso, devem ser equilibradas entre si.
 - Disciplina: Obediência, comportamento e respeito às normas estabelecidas.
 - Unidade de Comando: O empregado deve receber ordens de um único superior (princípio da autoridade única).
 - Unidade de Direção: Uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
 - Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: Os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.

- Remuneração do pessoal: Essa remuneração deve ser justa, capaz de satisfazer às necessidades dos empregados e atender à empresa em termos de retribuição.
- Centralização: Concentração da autoridade no topo da empresa.
- Cadeia Escalar: Linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo (princípio do comando).
- Ordem: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (ordem material e humana).
- Equidade: Amabilidade e justiça para obter a lealdade do pessoal.
- Estabilidade e duração do pessoal: Quanto mais tempo um empregado permanecer no cargo, melhor é; a rotatividade é um fator negativo.
- Iniciativa: Capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.
- Espírito de Equipe: Harmonia e união entre os empregados.

Para finalizarmos, vamos fazer uma comparação geral das duas teorias apresentadas:

QUADRO 5

Teoria Administrativa Clássica X Teoria Administrativa Científica



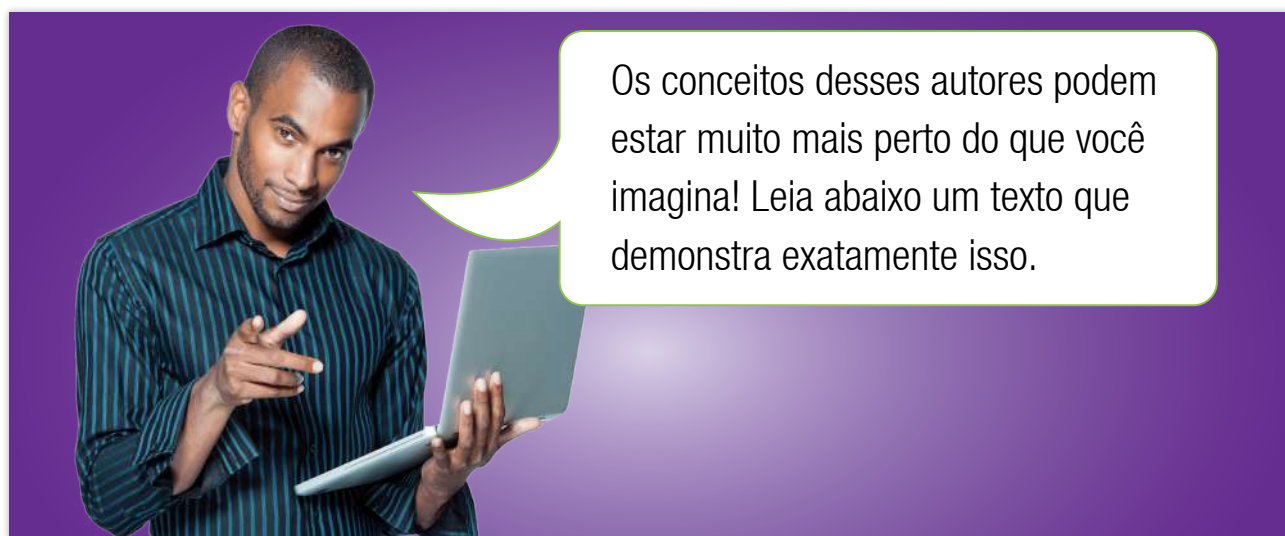
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.

Aplicação na prática

Muitos autores criticam a abordagem clássica e sua utilidade nos dias atuais. Entretanto, quando se trata de baixar os custos e aumentar a produção, fica difícil não se falar em Taylor, Ford e Fayol.

Um caso recente da aplicação dos conceitos criados por esses autores é a empresa Gol linhas aéreas. A empresa entrou no mercado padronizando o que era possível para diminuir os custos e oferecer passagens aéreas mais baratas, assim como Ford, na sua época.

Um outro exemplo da aplicação dos conceitos da abordagem clássica são as redes de *fast food*. Essas lanchonetes dividem as tarefas dos funcionários, padroniza a produção, estipula tempo para a realização das atividades, torna seus funcionários especialistas nas suas tarefas, possui uma cadeia de comando (hierarquia) e utiliza as funções administrativas. Na próxima vez que for a uma lanchonete *fast food*, note como eles aplicam as ideias de Taylor e Fayol!



A Vingança de Fred

*Cláudio de Moura Castro

Fred nasceu em meados do século XIX, dentro da aristocracia da Nova Inglaterra. O pai vinha de uma família “quaker” da Pensilvânia, próspera, intelectualizada e rígida. Durante três anos viajou pela Europa, frequentou museus e estudou matemática, francês, alemão e piano. Foi um dos melhores alunos em Philips-Exeter, a escola secundária mais elitista do país, sendo em seguida, aceito em Harvard.

Contudo, dores de cabeça persistentes o impediram de continuar estudando. Seu mundo aristocrático ruiu. Virou aprendiz de modelador, ajustador e ferramenteiro em uma fábrica de bombas a vapor das vizinhanças. Por cinco anos, foi operário, varrendo a oficina e sujando as mãos. Mas logo subiu na hierarquia, tornando-se capataz e depois gerente industrial.

Conhecendo intimamente o chão de fábrica, notou que não havia como cobrar resultados dos operários, pois ninguém sabia quanto podia produzir uma máquina. Com obstinação que era a sua marca registrada, resolveu aplicar os princípios científicos para o estudo das máquinas, do trabalho e da organização. Percebeu que era possível aumentar dramaticamente a produtividade analisando os tempos e movimentos de cada tarefa e reformulando as rotinas de trabalho. Suas ideias foram adotadas em todo o mundo industrial. Frederick Winslow Taylor foi considerado um dos dois americanos mais influentes de todos os tempos. Mas, como pisou em muitos calos, recebeu o troco. Foi massacrado por sindicalistas, em um depoimento ao Congresso americano. Pouco depois, morreu de desgosto.

No Brasil de hoje, virou saco de pancadas. Nos cursos de Administração, muitos professores lhe torcem o nariz. O Google (em português) mostra 74000 entradas para “taylorismo e fordismo”, o slogan oficial do popular esporte de denunciar as ideias de Taylor – vistas como uma praga autoritária e desalmada.

Mas o mundo dá voltas. Faz um par de anos, perpetrei um ensaio para VEJA (“É como escovar os dentes”). De todos os meus escritos, jamais tive uma resposta tão numerosa e tão positiva. Diante da baixa produtividade da nossa mão de obra, dizia que “a resposta é monotonamente a mesma: alguém tem de descobrir a melhor maneira de fazer e ensinar a quem vai executar o trabalho, seja em cursos, seja na prática”.

Ora, essa ideia é rigorosamente a essência da mensagem de Taylor para o mundo. Ou seja, tirando o nome do autor, Taylor é aceito sem ruídos ou estigmas. As suas práticas, reformulando o desenho das máquinas, pesquisando seu potencial de produtividade e aperfeiçoando as formas de trabalhar com elas, se tornaram o cotidiano de quem opera em empresas de primeira linha.

Parte das objeções não cabe às ideias centrais, mas aos exageros e obstinações do próprio Taylor. E há uma evolução natural das práticas, mas sem arranhar o autor. Os estilos japoneses de participação são apenas formas mais suaves de motivar e organizar o trabalho. São os próprios operários suecos que fazem os estudos de tempos e movimentos.

Dessas reminiscências, podemos tirar algumas conclusões. A primeira é que há muita gente preconceituosa. Como não citei Taylor no meu ensaio, não houve oposição às ideias. Contudo, muitos se comprazem em trucidar as ideias de Taylor, sem nem sequer conhecê-las. Na verdade, nunca encontrei um “anti-taylorista” que conheça intimamente o processo fabril.

A segunda é que em países de industrialização recente e desigual, resta um imenso potencial de gerar mais produtividade de homens e máquinas. No fundo, esse trabalho metódico de eliminar esforços e movimentos desnecessários, de redesenhar máquinas e postos de trabalho e de ensinar a fazer certo foi exatamente o que fez Taylor na fábrica de Midvale, no fim do século XIX. Ao proclamarem seus preconceitos contra o maior responsável pela elevação da produtividade, os críticos estão lesando os trabalhadores, mais do que os empresários, pois é o aumento de produtividade que permite melhorar salários.

A vingança de Taylor é que suas ideias estão vivas e são essenciais para o mundo produtivo. O resto é decibel efêmero.

Artigo extraído da Revista VEJA *on-line*.

Disponível em: <http://veja.abril.com.br/160806/ponto_de_vista.html>.

*O autor Cláudio de Moura Castro é economista.

Para saber mais

Clique no endereço abaixo e leia um artigo muito atual e que reflete os ensinamentos de Taylor e Fayol a respeito da divisão do trabalho e das responsabilidades na empresa.

De acordo com esses ensinamentos, os gestores devem dedicar seu tempo para pensar e planejar as atividades da empresa, enquanto os demais operários devem executar as outras tarefas. Veja que até hoje as empresas têm dificuldades para concretizar esse pensamento.

Disponível na internet em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1034/noticias/rotina-de-executivos-inclui-muito-tempo-perdido>>.

Referências

Básicas

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações*. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Complementares

AMORIM, Lucas. Rotina de executivos inclui muito tempo perdido. *Revista Exame.com*. São Paulo, 04 fev. 2013. Disponível na internet em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1034/noticias/rotina-de-executivos-inclui-muito-tempo-perdido>>. Acesso em 14 fev. 2013.

CASTRO, Cláudio de Moura. A vingança de Fred. *Revista VEJA on-line*. São Paulo, 16 ago/2006. Disponível na internet em: <http://veja.abril.com.br/160806/ponto_de_vista.html>. Acesso em 14 fev. 2013.

INTRODUÇÃO do filme Tempos Modernos: Charles Chaplin. Inglaterra, 1936. Legendado em Português. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=XFXg7nEa7vQ>. Acesso em 14 fev. 2013.

UNIDADE 3

Teoria das Relações Humanas

Introdução

As Teorias da Administração Científica e Clássica tiveram uma contribuição inquestionável para a Administração e ainda hoje influenciam as organizações. No entanto, essas teorias tratavam apenas das tarefas, funções e estrutura das organizações. As pessoas, que são a essência delas, não foram tratadas ou lembradas por Taylor, Ford ou Fayol, dando uma visão simplista das organizações.

Toda e qualquer organização precisa de pessoas para se manter e prosperar. A Teoria das Relações Humanas apresenta uma preocupação com essas pessoas e as relações entre elas. Para a Teoria das Relações Humanas, qualquer trabalhador exerce influência no comportamento organizacional e, ainda, influencia a qualidade, a produção e o desempenho da organização.



Nesta unidade, você irá estudar os principais conceitos que influenciam o comportamento humano, a motivação das pessoas, a liderança, a comunicação e a diferença entre a organização formal e informal.

Toda essa abordagem será indispensável para compreendermos as influências e a importância das pessoas nas organizações. Por meio das experiências do estudioso e psicólogo Elton Mayo (Experiência de Hawthorne), considerado o idealizador da

Teoria das Relações Humanas, entenderemos como os grupos sociais possuem influência do desempenho e produtividade das pessoas.

Estudaremos ainda a influência da motivação humana na Administração e a importância da liderança e da comunicação no desempenho das organizações.

Preparado(a) para descobrir o poder que as pessoas exercem sobre as organizações?

Vamos lá!

Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu como uma necessidade de humanizar e democratizar a Administração. Com o desenvolvimento das indústrias e os conceitos de Taylor, Ford e Fayol, as organizações ficaram informais, frias. As pessoas eram tratadas apenas como uma ferramenta para o processo produtivo. Os Administradores daquela época não se preocupavam com os aspectos relacionados ao psicológico e social dos trabalhadores. Entendiam que, como eram bem remunerados, esses trabalhadores não precisavam de outras necessidades. Porém, estavam enganados, não acha?!

As experiências e os trabalhos da Psicologia, da Sociologia e de outras áreas das ciências humanas vieram demonstrar os erros da abordagem clássica da Administração.

A Teoria das Relações Humanas dá ênfase nas pessoas que trabalham ou participam das organizações. A preocupação com a máquina, com o método de trabalho e com a organização formal cede espaço para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais.

Histórico

A Teoria das Relações Humanas teve seu início no final da segunda década do século XX (1930), um período difícil, marcado por recessão econômica, inflação, desemprego e forte atuação dos sindicatos.

Ela surgiu nos EUA, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, que mostrou a necessidade de humanizar e democratizar as organizações.

Vamos conhecer melhor essa experiência...

Experiência de Hawthorne

Foi um trabalho realizado pelo psicólogo e professor de Harvard, Elton Mayo, entre 1927 e 1932, em uma empresa chamada Western Electric Company, na cidade de Chicago, no bairro de Hawthorne, razão pela qual foi dado esse nome à pesquisa. Ela foi dividida em quatro fases, as quais iremos estudar a partir de agora, conhecendo as contribuições de cada fase para a Teoria das Relações Humanas.

Primeira fase:

Na primeira fase, pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários...

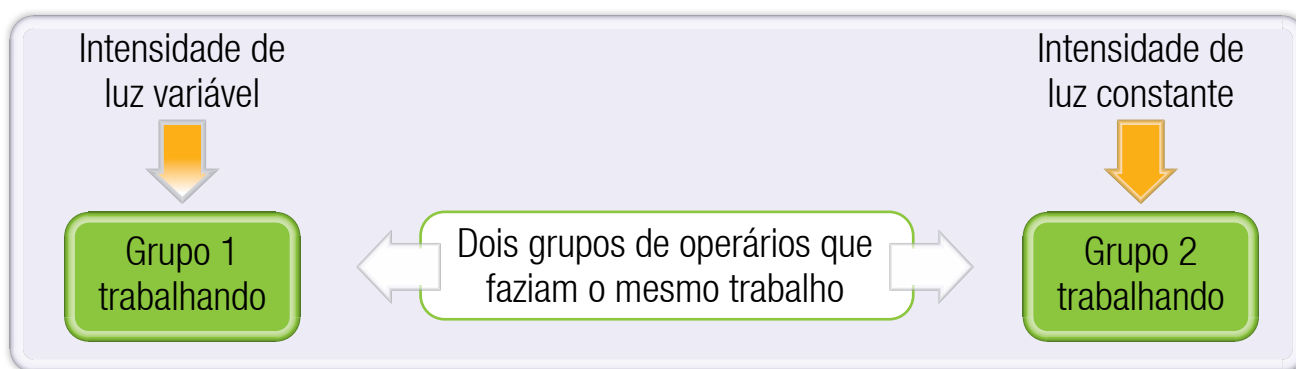


FIGURA 1 - 1ª fase da Experiência de Hawthorne

Fonte: Próprio autor.

CONCLUSÕES

Os observadores não encontraram correlação direta entre a variação da intensidade da luz, mas perceberam que os operários reagiam à intensidade da iluminação de acordo com as suas realidades pessoais.

Assim, comprovou-se preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.

Segunda fase:



FIGURA 2 - 2ª fase da Experiência de Hawthorne
Fonte: Próprio autor.

CONCLUSÕES

Essa fase da pesquisa demonstrou que o desempenho das operárias estava relacionado à melhoria do relacionamento entre elas, o ambiente de trabalho, o aprimoramento do trabalho em equipe e o desenvolvimento de lideranças. Nos doze meses em que as moças foram analisadas, verificou-se que elas gostavam da sala onde estava sendo realizada a pesquisa, porque lá era divertido e a supervisão branda e flexível. Para as moças, havia um ambiente amistoso e sem pressão, que aumentava a satisfação no trabalho. Elas não tinham medo do supervisor (chefe), pois ele era um orientador dos seus trabalhos. Essas moças desenvolveram relações pessoais e transformaram-se em uma equipe de trabalho, que desenvolveu objetivos comuns, como aumentar o ritmo de produção.

Terceira fase:



FIGURA 3 - 3ª fase da Experiência de Hawthorne
Fonte: Próprio autor.

Preocupados com essa diferença, os pesquisadores se afastaram do objetivo inicial de verificar as condições físicas de trabalho e passaram a se fixar no estudo das relações humanas no trabalho.

CONCLUSÕES

As entrevistas dessa fase revelaram a existência da organização informal dos operários a fim de que eles se protegessem contra o que percebiam como ameaças da Administração. Essa organização informal possui forte atuação sobre os empregados e influencia no ritmo e na produção deles. Além disso, cria punições quando algum trabalhador foge das regras impostas pelo grupo. Ela, geralmente, é formada por afinidades pessoais e permite o surgimento de lideranças informais que mantêm o grupo unido e assegura o respeito entre os integrantes e as regras de conduta.

Quarta fase:

Analisando a organização informal dos operários...

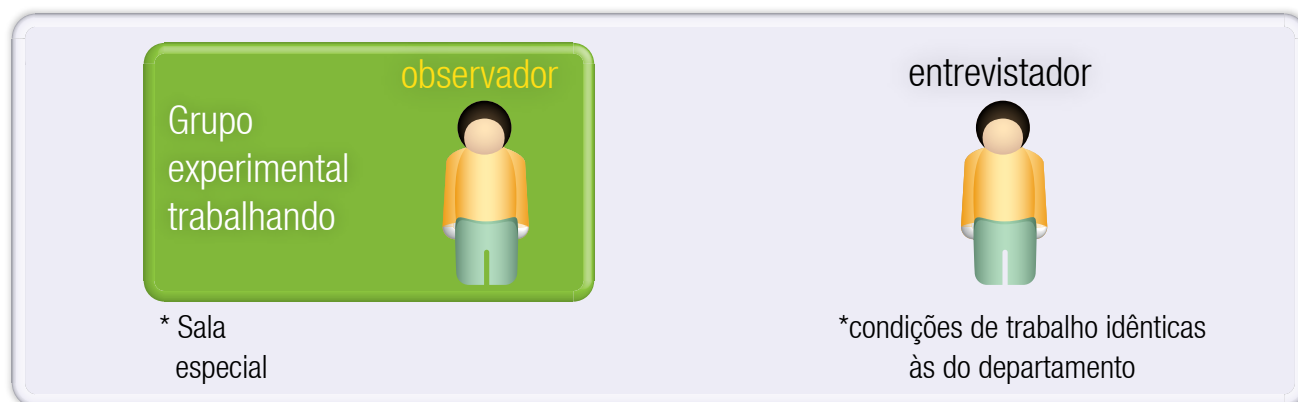


FIGURA 4 - 4ª fase da Experiência de Hawthorne
Fonte: Próprio autor.

CONCLUSÕES

O grupo informal influenciava o grupo formal, ou seja, a união e a solidariedade do grupo informal determinavam qual o ritmo de trabalho do operário e sua colaboração para a organização.

Conclusões finais da Experiência de Hawthorne

- » O nível de produção é resultante da integração social (normas sociais e expectativas grupais). É a capacidade social que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar.
- » Comportamento social dos empregados: O comportamento das pessoas é influenciado pelas regras e orientações estabelecidas pelo grupo.
- » O fator psicológico é mais importante do que a capacidade física ou o fator fisiológico das pessoas para seu nível de produção.
- » Recompensas e sanções sociais: O comportamento do empregado está condicionado a normas e padrões sociais estipulados pelo seu grupo.
- » Grupos informais (comportamento social, crenças, atitude, expectativa e motivação) existem nas organizações, influenciam os grupos formais e devem ser considerados para garantir o desempenho e resultados das empresas.
- » Relações Humanas: A interação social com grupos sociais deve ser valorizada em qualquer organização para garantir a sua existência.
- » Importância do conteúdo do cargo: Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes, afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo sua satisfação e eficiência.

Concepção do “Homem Social”: Motivação Humana e Liderança

Para a teoria das Relações Humanas, a motivação econômica (pagar um bom salário ao empregado) é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. As pessoas são motivadas pela necessidade deste reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem.

Verifica-se, nessa teoria, que os engenheiros e técnicos Taylor, Ford e Fayol cedem lugar ao psicólogo e sociólogo **Elton Mayo**. Fala-se agora em:





FIGURA 5 – Homem social

Fonte: Acervo institucional.

A partir de agora, até o final desta unidade, esses cinco “focos” sobre os quais Elton Mayo apoiou sua teoria serão detalhados.

Motivação

CONCEITO



A motivação humana procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira; é a tensão persistente que leva à ação visando à satisfação de uma necessidade individual. “Corporativamente” falando, é o processo e a consolidação de estímulos e influências no comportamento das pessoas para se atingir um objetivo comum para a organização. No entanto, ninguém motiva outra pessoa. A motivação é algo íntimo, pessoal, provocada

por alguma necessidade individual. O que as organizações podem fazer é criar instrumentos que mostrem e explicitem nos colaboradores comportamentos e ações que os levem a uma motivação para atingirem uma satisfação.

Uma das formas para despertar a motivação nas pessoas é por meio do **Clima Organizacional**. Ele representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros.



Dessa forma, a motivação das pessoas e grupos das organizações pode ser conduzida pela figura do líder, cuja atuação concretiza as necessidades dessas pessoas e grupos.

Liderança

CONCEITO



“O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, LIDERAR” (CHIAVENATO, 2004, p. 100).

A liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de entender as necessidades da organização e obter o envolvimento e a participação dos colaboradores para alcançar os objetivos dessa organização.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização e pode assumir feições diferenciadas. A Escola das Relações Humanas propõe várias teorias que categorizam os tipos de lideranças adotados pelas empresas. Veja.

Teoria de traços de personalidade

Algumas características marcantes dos líderes:

- » **Traços físicos:** energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- » **Traços intelectuais:** adaptabilidade, agressividade, autoconfiança e entusiasmo.
- » **Traços sociais:** cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
- » **Traços relacionados à tarefa:** impulso de realização, persistência e iniciativa.

Teoria sobre estilos de liderança

Estilos de se comportar adotado pelos líderes:

- » **Liderança autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo.
- » **Liderança liberal:** o líder delega totalmente as decisões do grupo e não controla o comportamento dele, deixando-o à vontade.
- » **Liderança democrática ou consultiva:** o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação das pessoas nas decisões.

O comportamento e a atuação do líder variam num continuum, ou seja, de acordo com a situação, o momento e os desafios da empresa. O líder deve dosar as características dos estilos de liderança para conseguir extrair resultados dos seus liderados de forma criativa e inspiradora.

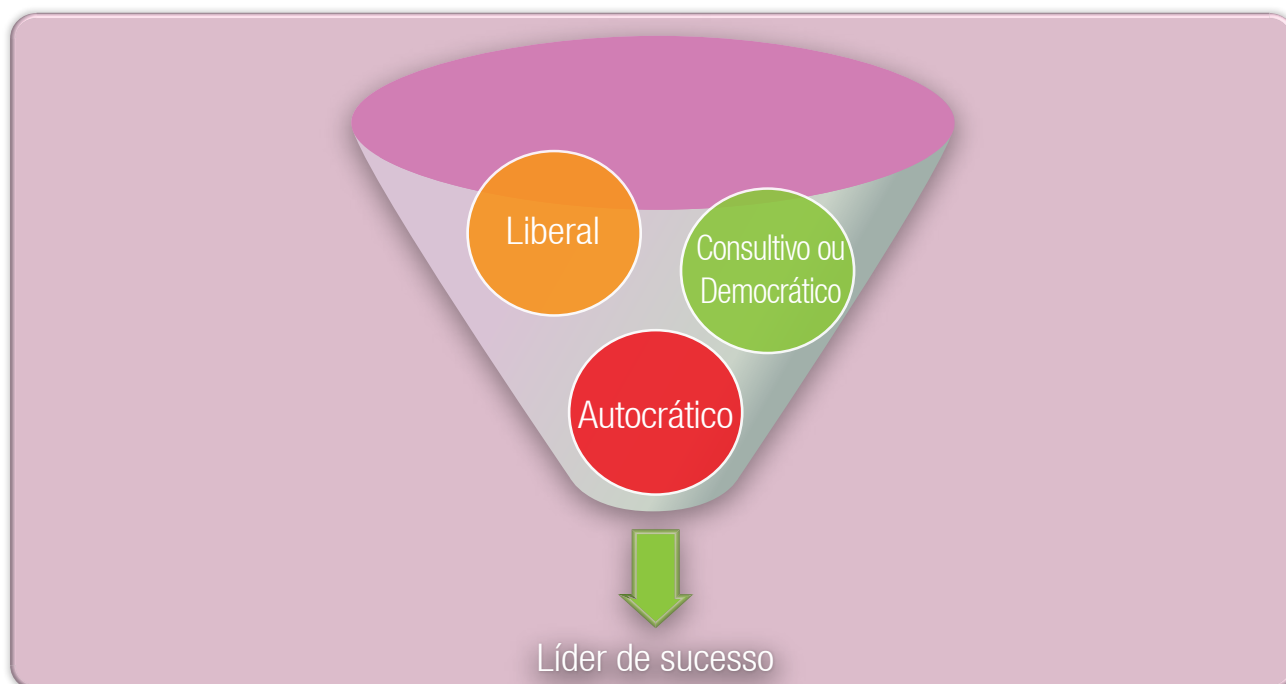


FIGURA 6 - Líder de sucesso
Fonte: Próprio autor.



SAIBA MAIS!

Estilos de Liderança:

» Autocrático

- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma por vez, assim que se tomam as medidas necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e também a de seu companheiro de trabalho.
- O líder é dominador e faz elogios e críticas ao trabalho de cada membro de forma individualizada.

» Democrático ou Consultivo

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
- O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando ao líder aconselhamento técnico e sugerindo alternativas.
- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada um escolhe com quem trabalhar.
- O líder procura ser um membro normal em suas atitudes e decisões. Ele é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

» Liberal

- Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais.
- A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo e esclarecendo que poderia fornecer informações desde que o grupo as pedisse.
- A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica a cargo do grupo.
- O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando perguntado.



O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em quais circunstâncias.

Comunicação

CONCEITO



A comunicação é um processo interativo e de entendimento de uma mensagem entre um emissor (quem envia a mensagem) e um receptor (quem recebe a mensagem). Você pode perceber que, a todo o momento, utilizamos a comunicação para expressar nossos desejos, satisfações, reclamações, frustrações, e também para passar uma informação ou atingir um objetivo. É essa mesma comunicação que deve ser adotada nas organizações de forma clara, eficaz e transparente para que seus funcionários conheçam e entendam os desafios e objetivos da empresa.

O esquema abaixo demonstra a via de mão dupla da comunicação nas organizações:

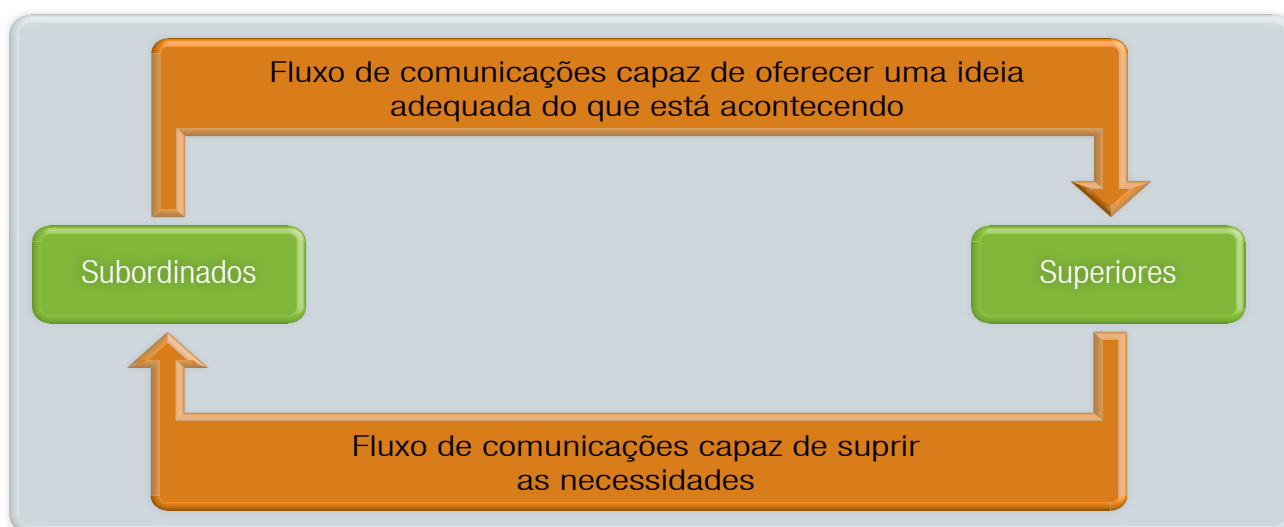
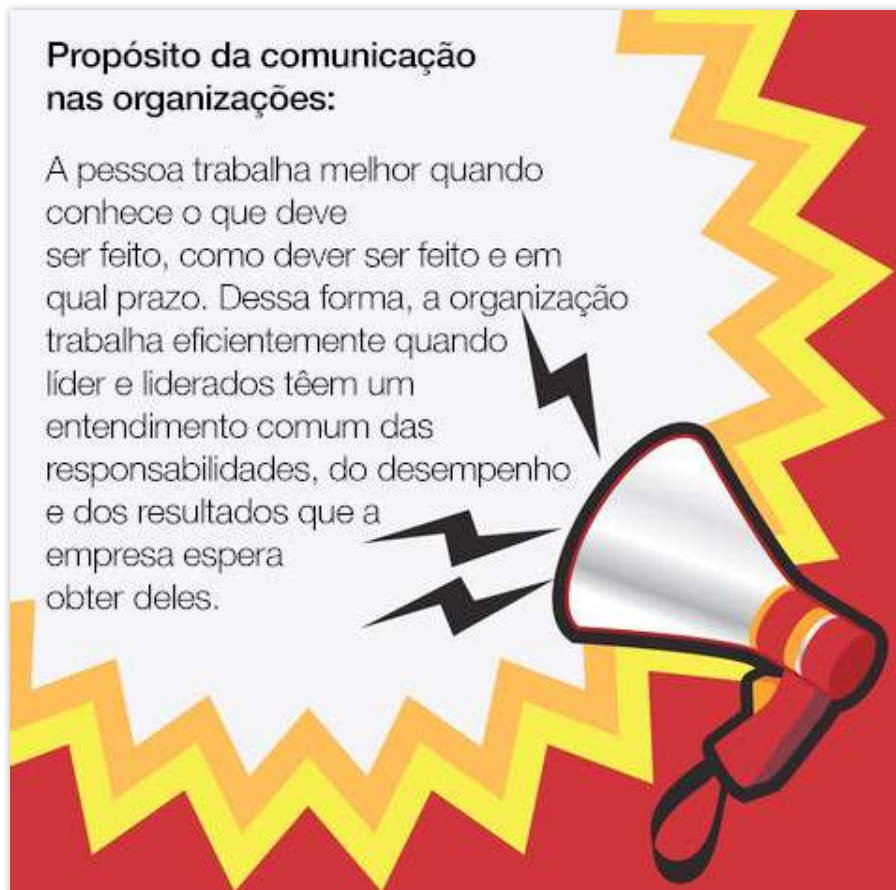


FIGURA 7 - A comunicação nas organizações
Fonte: Próprio autor.

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação das orientações para os objetivos organizacionais. A qualidade dessa comunicação depende da qualidade da comunicação entre as pessoas. Por isso, a comunicação deve ser uma via de mão dupla, ou seja, o líder deve comunicar a seus subordinados e estes a seu líder.



Organização Informal



Conforme você viu na Experiência de Hawthorne, a organização informal surge em consequência do conjunto de interações e relacionamentos espontâneos entre as pessoas. Os grupos informais definem regras de comportamentos, recompensas ou sanções sociais, objetivos e escala de valores, crenças e expectativas.



O que define uma organização informal são padrões de relações não encontradas no organograma da organização: amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho e fora dele.

Então, qual a origem da Organização Informal?

- » Por meio de interesses comuns que se desenvolvem em certo número de pessoas, elas passam a se sintonizar mais intimamente.
- » A própria organização formal provoca essa interação.
- » A flutuação de pessoal dentro da empresa normalmente provoca a alteração dos grupos sociais informais.
- » Os períodos de lazer permitem uma intensa interação entre as pessoas, estabelecendo vínculos sociais fortes entre o pessoal.

Sintetizando as características da Organização Informal...

- » **Relação de coesão ou antagonismo:** Os indivíduos criam relações pessoais de simpatia ou antipatia, cuja duração e intensidade são variáveis.
- » **Prestígio:** Cada indivíduo adquire uma certa posição social ou prestígio em função de seu papel em cada grupo, que se sobrepõe à sua posição na organização formal.
- » **Colaboração espontânea:** No nível informal, existe um alto grau de colaboração espontânea que pode e deve ser aplicado em favor da empresa.
- » **Possibilidade de oposição à organização formal:** A organização informal pode se desenvolver em oposição à organização formal e em desarmonia com os objetivos da empresa.
- » **Padrões de relações e atitudes:** Os grupos informais desenvolvem, espontaneamente, padrões de relações e de atitudes que são aceitos e assimilados pelos seus componentes, pois traduzem os interesses e as aspirações do grupo.
- » **Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais:** Os grupos informais tendem a se alterar com as modificações da organização formal.

- » **Transcende a organização formal:** Enquanto a organização formal está circunscrita ao local físico e ao horário de trabalho da empresa, a organização informal foge dessas limitações.
- » **Padrões de desempenho nos grupos informais:** Os padrões de desempenho e de trabalho estabelecidos pelo grupo informal nem sempre correspondem aos padrões estabelecidos pela administração.



IMPORTANTE

Como nem sempre existe uma correspondência entre a formação dos grupos formais e informais, os gestores devem detectar, entender e analisar a relação entre esses dois grupos dentro da empresa. A compreensão das relações humanas, da formação dos grupos informais e a sua relação com o grupo formal da empresa, permite ao Administrador melhores resultados de seus subordinados e traz para dentro da organização um clima no qual as pessoas são encorajadas a exprimir-se de forma livre e sadia.



Dinâmica de Grupo



CONCEITO



Em uma dinâmica de grupo, cada membro influencia e é influenciado pelos outros, estabelecendo as chamadas relações intrínsecas. As relações que os membros de um grupo mantêm com outros grupos são chamadas de relações extrínsecas.

Esses grupos se caracterizam pela:

- » Finalidade ou objetivo comum;
- » Estrutura dinâmica de comunicações;
- » Coesão interna.





SAIBA MAIS!

As Relações Humanas são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre os empregados e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de uma seção e aqueles de outra.

Um programa de Relações Humanas tem por objeto fomentar a cooperação eficaz entre os membros de uma comunidade de trabalho, para não só conseguir uma maior satisfação das necessidades materiais e espirituais do homem, mas também um substancial aumento da produtividade.

Para os humanistas, a produção aumenta quando há contatos sociais entre as pessoas que executam a operação. Esses contatos são as relações e a interação entre pessoas que formam os grupos sociais. Veja suas características:

- » Os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos; ao contrário, são processos vivos e dinâmicos decorrentes de uma constelação de forças causais. Ou seja, as relações entre as pessoas mudam em um grupo à medida que essas pessoas mudam. Nesse processo pode acontecer uma maior interação entre as pessoas ou até mesmo o fim desse grupo social.
- » A Escola da Dinâmica de Grupo desenvolve uma proposição de que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo se baseiam firmemente nos grupos aos quais pertence.
- » O grau de agressividade ou cooperação de uma pessoa, de autoconfiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preconceitos são determinados em alto grau pelo grupo ao qual pertence o indivíduo.

Revisão

Nesta unidade, estudamos como o comportamento humano, a motivação das pessoas, a liderança e a comunicação na organização podem afetar positiva ou negativamente o desempenho de uma empresa. Aprendemos também a diferença entre a organização formal e informal e como cada uma delas pode influenciar a organização.

Todo esse conhecimento teve início com os estudos de Elton Mayo, que até hoje é um dos estudiosos mais importantes na área dos estudos das relações humanas nas organizações.

De seus estudos nasceu a Teoria das Relações Humanas, que discute o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, a Teoria das Relações Humanas dá ênfase nas pessoas que trabalham ou participam das organizações. A preocupação dessa teoria é o papel dessas pessoas e dos grupos sociais nas organizações.

Vamos lembrar esses trabalhos de Elton Mayo:

» **Experiência de Hawthorne:**

- Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.
- Verificou-se que, quando o operário pretende ser leal aos companheiros e à empresa, essa lealdade, dividida entre o grupo e a organização, traz conflito, tensão, inquietação e descontentamento. É o poder dos grupos informais.

» **Cinco “focos” sobre os quais Elton Mayo apoiou sua teoria:**

1. Motivação:

- A motivação humana procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira.
- Ela é a tensão persistente que leva à ação, visando à satisfação de uma necessidade.
- Uma das formas para despertar nas pessoas a motivação é o Clima Organizacional. Quanto melhor o Clima Organizacional, maior a satisfação das necessidades dos empregados.

2. Liderança:

- A liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de entender as necessidades da organização e obter o envolvimento e a participação dos colaboradores para alcançar os objetivos dessa organização.
- A liderança é necessária em todos os tipos de organização e pode assumir feições diferenciadas. A Escola das Relações Humanas propõe várias teorias que categorizam os tipos de lideranças adotados pelas empresas, os quais são:
 - **Liderança Autocrática:** O líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo.
 - **Liderança Liberal:** O líder delega totalmente as decisões ao grupo e não controla o comportamento dele, deixando-o à vontade.
 - **Liderança Democrática ou Consultiva:** O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação das pessoas nas decisões.



3. Comunicação:

- A comunicação é um processo interativo e de entendimento de uma mensagem entre um emissor e um receptor.
- Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação das orientações para os objetivos organizacionais.
- Fluxo de comunicação: via de mão dupla entre chefes e subordinados.

4. Organização Informal:

- Surge nas organizações em consequência do conjunto de interações e relacionamentos espontâneos entre as pessoas.
- Os grupos informais definem regras de comportamentos, recompensas ou sanções sociais, objetivos e escala de valores, crenças e expectativas.

5. Dinâmica de Grupo:

- Cada membro do grupo influencia e é influenciado pelos outros membros.
- Características do grupo:
 - Finalidade ou objetivo comum;
 - Estrutura dinâmica de comunicações;
 - Coesão interna.

• Conclusões

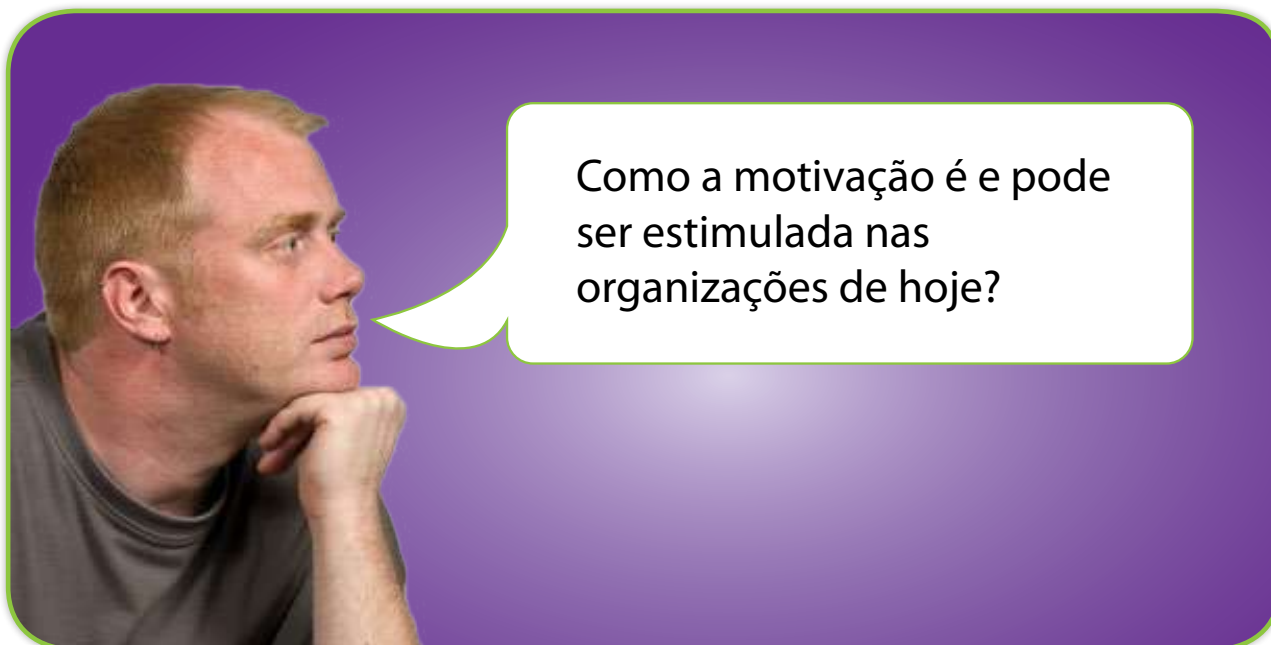
O sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Os novos papéis do Administrador é saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas.

Aplicação na prática

A organização informal, a comunicação, a motivação, a dinâmica de grupos e a liderança fazem parte do cotidiano de todos que trabalham em organizações, conforme você já pôde perceber.

Porém, a motivação é, talvez, um dos temas mais debatidos atualmente nas organizações. A busca pela satisfação no ambiente de trabalho, pelo bom clima organizacional e pela satisfação das necessidades do funcionário são ações que devem sempre ser estimuladas nas organizações.

Com base nos comentários acima e nos seus estudos, reflita e responda:



Para saber mais

Os vídeos abaixo representam de forma muito clara os conteúdos que você acabou de conhecer e estudar. Veja, no primeiro vídeo, o “despertar” da liderança, o poder de influência de uma líder e ainda as necessidades das pessoas que geram a motivação.

No segundo vídeo, você poderá perceber os resultados do trabalho em equipe, a superação das dificuldades e principalmente o papel do líder como o condutor do grupo para alcançar objetivos.



“Mudança de Hábito”:
Disponível em:
http://www.youtube.com/watch?v=Aj4_rUiebts
Acesso em: 18/04/2013



Hail Holy Queen (“Mudança de Hábito”)
trecho do filme:
Disponível em:
http://www.youtube.com/watch?v=Aj4_rUiebts
Acesso em: 18/04/2013

Referências

Básicas

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Teoria Geral da Administração*: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

Complementares

Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=Aj4_rUiebts>. Acesso em: 20/02/2013.

Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=X5l74GxbiqY>>. Acesso em: 20/02/2013.

UNIDADE 4

Teoria Comportamental

Introdução

A Teoria Comportamental da Administração, também chamada de Behaviorista (em função da palavra em inglês, behavior, que significa comportamento, conduta), coloca uma nova direção e um novo enfoque dentro da Teoria Administrativa: a abordagem das ciências do comportamento ao estudar a motivação humana (suas necessidades básicas), definir estilos de Administração e caracterizar as organizações como sistemas sociais cooperativos e sistemas de decisões.

Assim, a Teoria Comportamental se preocupa com os processos organizacionais, com o comportamento das pessoas na organização e com o comportamento organizacional como um todo.

Pensando nisso, esta unidade aborda o estudo do comportamento humano por meio das contribuições da Pirâmide de Necessidades de Maslow, dos Fatores de Herzberg, da Teoria dos Dois Fatores de Gregor e dos Sistemas de Likert.

O Administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações. Por isso, é importante que você se aprofunde nesses conhecimentos e descubra a melhor forma para motivar as pessoas nas empresas.

Então, vamos lá?

Teoria Comportamental

Histórico

A Teoria Comportamental da Administração ou Teoria Behaviorista surge no final da década de 40 com uma redefinição dos conceitos anteriores e uma forte crítica à Teoria das Relações Humanas. A publicação de “O Comportamento Administrativo” por Herbert Alexander Simon (EUA), em 1945, marca o início da Teoria Comportamental, que dá ênfase ao comportamento das pessoas dentro do contexto organizacional.

A Teoria Comportamental representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, porém reformula alguns conceitos dos quais discordavam. Para a Teoria Comportamental, o Administrador deve conhecer as necessidades das pessoas, compreender o comportamento humano e motivar os funcionários.

A Teoria Comportamental introduz ainda a ideia do **Homem Administrativo**, um homem que procura uma maneira possível para fazer algo e não a maneira ideal, excelente.

CONCEITO

Homem Administrativo: procura a maneira satisfatória de realizar as atividades e não a maneira ótima; contenta-se com aquilo que está ao seu alcance, o que pode ser feito, dentro de suas possibilidades. Ao tomar uma decisão, o Homem Administrativo não procura a melhor decisão, mas sim aquela adequada para o momento. (CHIAVENATO, 2011)

Novas proposições trazidas pela Teoria Comportamental

Nos primórdios da Teoria Comportamental, Chester Barnard (1938) defende que as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras, para poderem, juntas, alcançar seus objetivos. Nas relações sociais, as pessoas se influenciam mutuamente.



Uma organização de sistemas sociais racionais somente existe quando ocorrem conjuntamente:

- » Interação entre duas ou mais pessoas;
- » Desejo e disposição para a cooperação;
- » Finalidade de alcançar um objetivo comum.

A **cooperação** é o elemento essencial da organização e varia de pessoa para pessoa.

A contribuição de cada pessoa para o alcance do objetivo comum é variável e depende do resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelas pessoas como resultado de sua cooperação. Daí decorre a racionalidade.

“A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função dessas satisfações e vantagens pessoais. Daí a necessidade de buscar incentivos à cooperação.” (CHIAVENATO, 2004, p. 277).

Percebeu que, para essa teoria, o Administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações? Então, para analisar como as pessoas se comportam, é importante que você conheça os **estudos da motivação humana**.

Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Nessa **Hierarquia das Necessidades (Pirâmide de Maslow)**, encontram-se cinco **níveis de necessidades**, conforme FIG. 1:

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



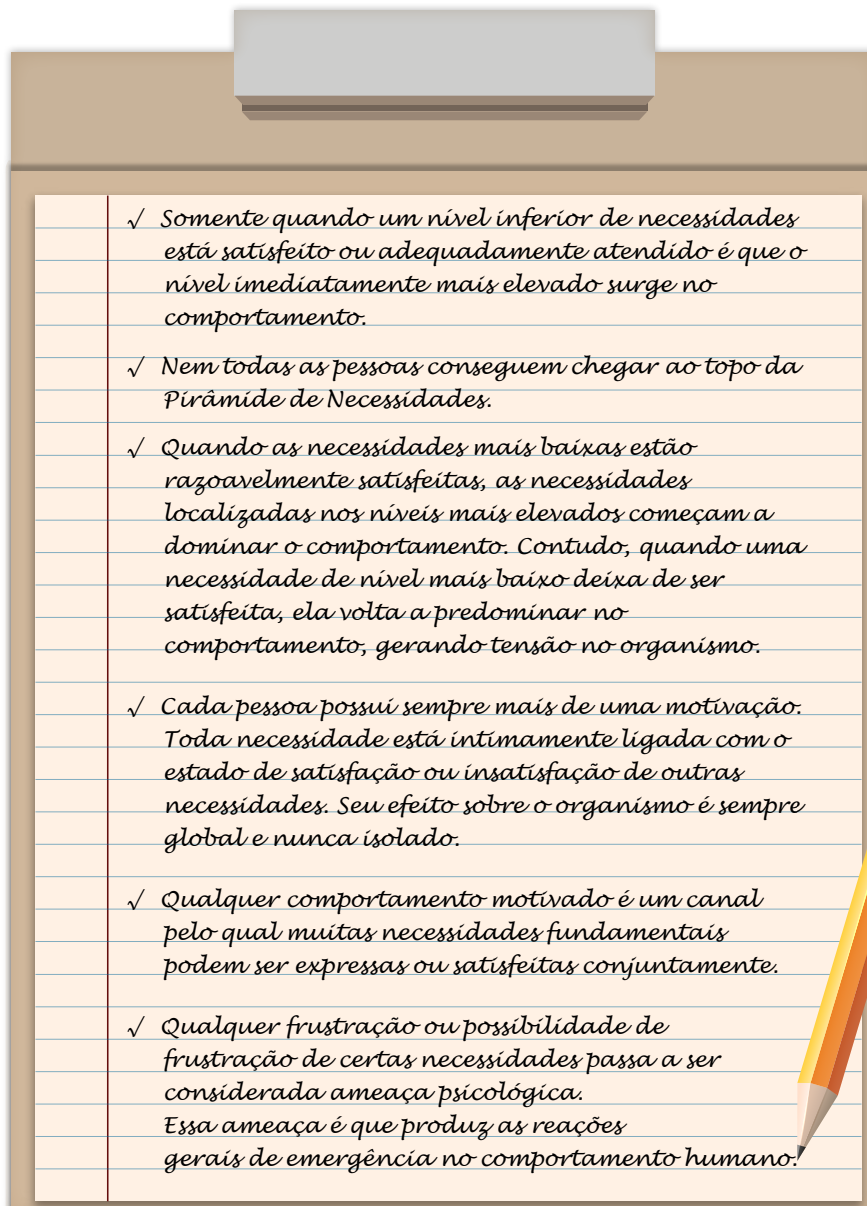
FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato, 2004.

Conheça mais detalhadamente cada uma dessas necessidades:

- » **Necessidades Fisiológicas:** Relacionadas com alimentação, sono e repouso, de abrigo e outras. Esse grupo de necessidades tem a ver com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
- » **Necessidades de Segurança:** Como o próprio nome diz, relacionadas à segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação, e fuga do perigo.
- » **Necessidades Sociais:** Relacionadas à associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, à troca, amizade, ao afeto e amor.
- » **Necessidades de Estima:** Relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolvem a autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e respeito, de status, prestígio e consideração.
- » **Necessidades de Autorealização:** Relacionadas às necessidades humanas mais elevadas que estão no topo da hierarquia; necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de autodesenvolver-se continuamente (ser constantemente mais do que é ou vir a ser tudo o que pode ser).

Essa teoria de Maslow pressupõe os seguintes aspectos:



Críticas à Teoria de Maslow

Várias pesquisas não chegaram a provar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até a invalidaram. Contudo, a teoria de Maslow é suficientemente bem estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para o comportamento das pessoas.

Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg formulou a **Teoria dos Dois Fatores** para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Para esse pesquisador, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas nesse ambiente. Conheça alguns exemplos de cada um deles, conforme QUADRO 1.

QUADRO 1
Teoria dos Dois Fatores

FATORES HIGIÊNICOS OU EXTRÍNSECOS	FATORES MOTIVACIONAIS OU INTRÍNSECOS
CONTEXTO DO CARGO (Tem a ver com como o empregado se sente em relação à empresa)	CONTEÚDO DO CARGO (Tem a ver com como empregado se sente em relação ao cargo)
• Condições de trabalho • Salários e prêmios de produção • Benefícios e serviços sociais • Políticas da organização • Relações com a chefia e os colegas	• O trabalho em si mesmo • Realização pessoal • Reconhecimento do trabalho • Progresso profissional • Responsabilidade

Fonte: Chiavenato, 2011

Sintetizando...

» Fatores Higiênicos ou Extrínsecos:

- Estão relacionados ao ambiente ou às condições de trabalho controlados pela empresa, e não pelo indivíduo.
- Quando ótimos, evitam a insatisfação, mas não são suficientes para causar satisfação por muito tempo.

Exemplo: Salários, estilos de chefia, condições físicas de trabalho, política e diretrizes da empresa, Clima Organizacional e outros fatores.

» Fatores Motivacionais ou Intrínsecos:

- Estão relacionados com o que o indivíduo faz ou desempenha, portanto, aquilo que está sob seu controle.
- Quando ótimos, provocam satisfação.
- Quando precários, inibem a satisfação.
- Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorealização.

Exemplo: Desejo de conquistar um cargo de direção, uma promoção ou até mesmo um reconhecimento do gestor.

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes, não vinculados. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho. Por isso, Herzberg entende que, para propiciar continuamente a motivação no trabalho, é preciso o “**enriquecimento de tarefas**”.

Enriquecimento de tarefas (Herzberg)

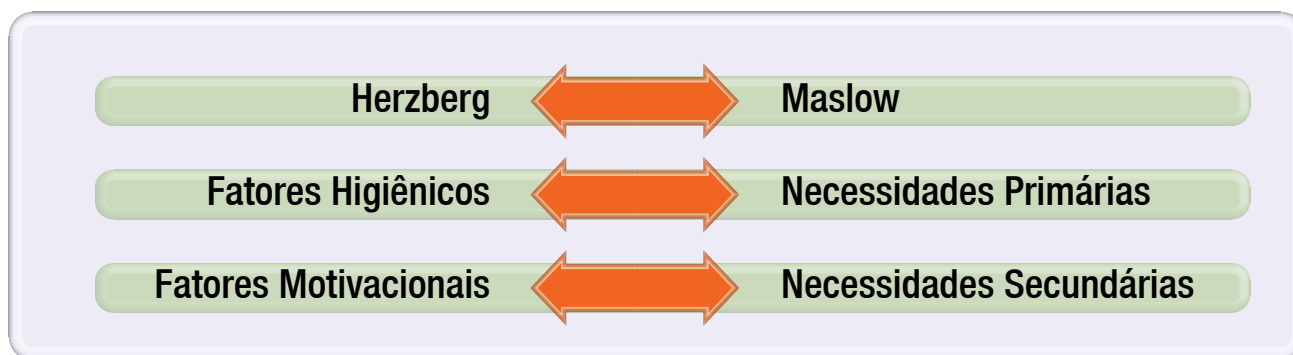
CONCEITO

Job enrichment consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

Segundo Herzberg, para se garantir a motivação contínua no trabalho, é necessário o enriquecimento contínuo do cargo (ou das tarefas), que pode ser vertical (acréscimo de tarefas mais complexas) ou horizontal (acréscimo de novas tarefas com o mesmo grau de dificuldade/complexidade).

Mas o que o “enriquecimento das tarefas” pode trazer na prática?

Como consequência do aumento da motivação, pode ocorrer aumento da produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).



Teorias de McGregor

A Teoria Comportamental oferece uma variedade de estilos de Administração à disposição do Administrador. Esses estilos dependem das convicções que os Administradores têm a respeito do comportamento humano na organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual:

- » se divide o trabalho,
- » se planeja, se organiza e se controla as atividades na organização.

Conheça agora outros estudos sobre a motivação humana.

Teoria X



Reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático, que muito se aproxima do estilo da Administração Científica:

- » Faz as pessoas trabalharem dentro de padrões previamente planejados e organizados pela direção;
- » Visa ao alcance dos objetivos da organização;
- » Acredita que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos econômicos, e utiliza da remuneração como recompensa ou punição;
- » As pessoas são meros recursos de produção.

A Teoria X força as pessoas a fazerem o que a empresa espera delas, independente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando o Administrador impõe de cima para baixo um esquema de trabalho e controla o comportamento dos subordinados, ele está agindo de acordo com a Teoria X.

O fato de o Administrador impor de forma autocrática ou suave seu desejo ou vontade, não faz diferença: ambas são maneiras de se fazer a Teoria X (CHIAVENATO, 2004, p.271).

Teoria Y

Propõe um estilo de administração participativo e baseado em valores humanos e sociais. Segundo essa teoria, administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos e encorajar o crescimento individual.

A Teoria Y é aplicada por meio de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas, com as seguintes características:



- » Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades;
- » Ampliação das atividades do funcionário para que seu trabalho tenha mais significado;
- » O funcionário tem participação nas decisões e administração consultiva;
- » Autoavaliação do desempenho.

A Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual e valoriza as relações de participação, trabalho em equipe e desempenho. Para essa teoria, o Administrador deve criar condições para que as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo seus esforços em direção aos objetivos da empresa.

Sistemas de Likert

A Teoria de Rensis Likert considera a Administração um processo no qual não existem normas e princípios universais válidos para todas as situações. Em cada organização, a Administração pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas.

Diante disso, haveria **quatro variáveis dos modelos de Administração**:

- » Processo Decisorial;
- » Sistema de Comunicações;
- » Relação Interpessoal;
- » Sistema de Recompensas/Punições.

Likert propôs **4 modelos administrativos estereotipados**, os quais ele chamou de **Sistemas** e nos quais essas variáveis se apresentam de maneira diferente, conforme você pode ver no QUADRO 2.

QUADRO 2
Os quatro sistemas de modelos administrativos

Sistema 1 Autoritário coercitivo	Sistema 2 Autoritário benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
• Total centralização das decisões. • Imposição, coerção, intimidação. • Nenhuma informação, somente ordens e comando. • Nenhuma liberdade, muitas regras e regulamentos. • Punições e ações disciplinares; obediência rígida.	• Alguma centralização das decisões. • Alguma imposição de regras e regulamentos. • Pouca informação, ordens, comandos e alguma orientação. • Alguma liberdade, desconfiança e condescendência. • Punições menos arbitrárias e recompensas salariais.	• Descentralização e delegação das decisões. • Consulta aos níveis inferiores, com certa delegação. • Fluxo de informação vertical(ascendente e descendente). • Confiança nas pessoas; algum trabalho em equipe. • Ênfase nas recompensas salariais e raras punições ou castigos.	• Total descentralização das decisões. • Participação consenso e debate. • Intensa informação e comunicação, troca de ideias e sugestões. • Total liberdade e autonomia das pessoas; poucas regras e restrições. • Ênfase nas recompensas salariais, sociais e simbólicas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 274.

**SAIBA MAIS!**

- » **O sistema 1** parece com a Teoria X de McGregor. Ele é encontrado em empresas que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia rudimentar, com pessoal de pouca qualificação e educação (**Exemplo:** serviço de conservação e limpeza).
- » **O sistema 2** é encontrado em empresas industriais com tecnologia mais apurada e mão de obra mais especializada, mas que aplica alguma forma de coerção para manter o controle sobre o comportamento (**Exemplo:** produção e montagem).
- » **O sistema 3** é utilizado em empresas de serviços, **por exemplo**, bancos e financeiras, e em áreas administrativas de empresas industriais mais avançadas em termos de relação com empregados.
- » **O sistema 4** lembra a Teoria Y de McGregor e é encontrado em empresas que utilizam tecnologia sofisticada e pessoal altamente especializado (**Exemplo:** empresas de propaganda, de consultoria e de desenvolvimento de *software*).

Os quatro sistemas utilizados por Chiavenato (2004, p.274) não têm limites definidos. Uma empresa pode estar situada no sistema 2 quanto ao seu processo decisório e no sistema 3 quanto a suas relações interpessoais.

Processo Decisório (Teoria das Decisões)

As pessoas são processadoras de informações, criadoras de opiniões e tomadoras de decisões. Dessa forma, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões no qual cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo. Para tanto, segue um curso de ação ou estratégia que é influenciada por suas preferências pessoais, personalidade, motivação e atitudes.





CONCEITO

Decisão, segundo Chiavenato (2004, p.277), “é o processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deveria seguir”.

As etapas do processo de decisão e as questões que estão envolvidas em cada uma delas são:

QUADRO 3
Etapas do processo de decisão

Identificar a situação	· Qual é a essência do problema ou da oportunidade? · Quais os subproblemas ou aspectos da oportunidade? · Veja a situação global e não apenas uma parte dela.
Obter a informação	· Busque dados, fatos e informações a respeito. · Busque informação interna e externa. · Envolver o cliente ou o usuário.
Gerar soluções alternativas	· Desenvolva várias alternativas de solução. · Use criatividade e inovação. · Avalie a relação de custo / benefício de cada alternativa.
Avaliar e escolher a melhor alternativa	· Avalie as alternativas geradas: custo, tempo e eficácia. · Utilize escala de pontos para avaliar as alternativas. · Escolha a alternativa mais adequada para a situação.
Transformar a solução em ação	· Implemente a solução escolhida. · Pense no global e não apenas no detalhe. · Seja prático para colocar a solução em ação.
Avaliar os resultados	· Monitore o andamento das coisas · Verifique se o problema foi realmente resolvido. · Avalie o resultado e as consequências.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 278.

Teoria do Equilíbrio Organizacional

O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em incentivar seus participantes e motivá-los a continuar fazendo parte da organização, para garantir sua sobrevivência. Veja FIG. 2.

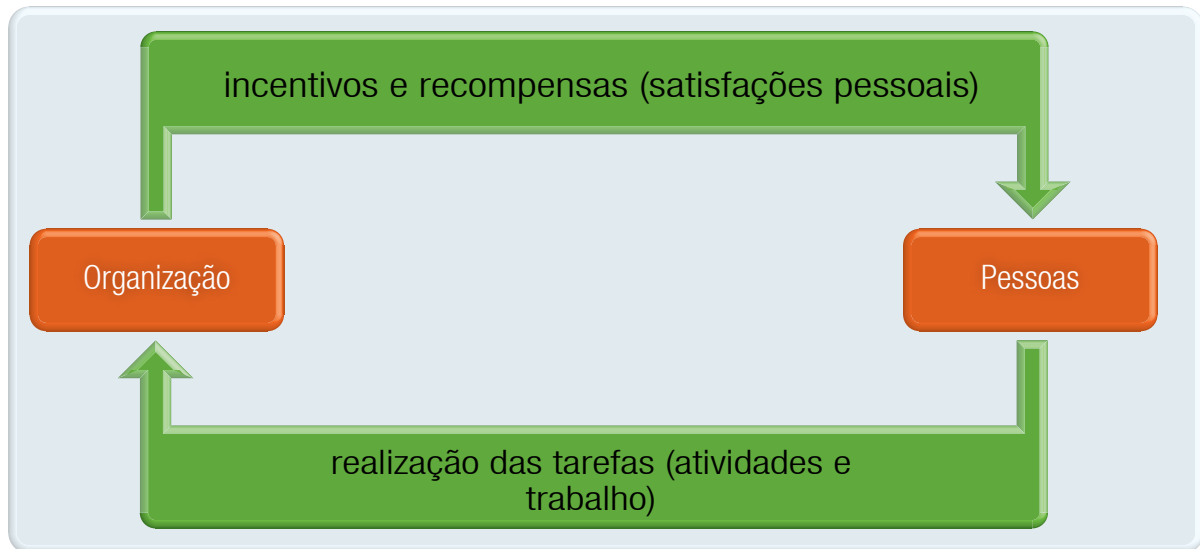


FIGURA 2 – Equilíbrio organizacional
Fonte: Próprio autor

Postulados básicos da Teoria do Equilíbrio Organizacional

- » A organização é um sistema de comportamentos sociais interrelacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização.
- » Cada participante e cada grupo recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.
- » O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições exigidas.
- » A organização terá sucesso e continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade bastante para induzir os participantes a continuar prestando essas contribuições.

Tipos de participantes

Diferentes participantes interagem por meio da diferenciação das tarefas provocada pela divisão do trabalho nas organizações. Diante disso, há **quatro classes de participantes**, conforme QUADRO 4:

QUADRO 4
Classes de participantes

EMPREGADO	Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade e assiduidade, motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento e segurança no trabalho
INVESTIDOR	Contribuem com dinheiro na forma de ações, empréstimos e financiamentos, motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos e retorno do investimento.
FORNECEDOR	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias e serviços especializados, motivados por preço, condições de pagamento, faturamento e garantia de novos negócios.
CLIENTES	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo e utilização, motivados por preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades.

Fonte: Chiavenato, 2011.

Percebeu como é fácil identificar na organização cada um desses perfis?

Revisão

Nesta unidade, tratamos da Teoria Comportamental (Behaviorista) da Administração, que aborda a ciência do comportamento, estudando assim a Pirâmide de Necessidades de Maslow, os Fatores de Herzrberg, a Teoria dos Dois Fatores de McGregor e os Sistemas de Likert.

Assim, a Teoria Comportamental se preocupa com os processos organizacionais, com o comportamento das pessoas na organização e com o comportamento organizacional como um todo. O Administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações.

» Necessidades de Maslow

- Elas podem ser divididas em:
 - **Necessidades Primárias:** Necessidades fisiológicas e necessidades de segurança.
 - **Necessidades Secundárias:** Necessidades sociais, necessidade de estima e necessidades de autorealização.
- É importante lembrar que, de acordo com a Pirâmide das Necessidades de Maslow, somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento.
- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Toda necessidade está intimamente ligada ao estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

» Fatores de Herzberg

- Fatores Higiênicos ou Extrínsecos:
 - Estão relacionados ao ambiente ou condições de trabalho controlados pela empresa, e não pelo indivíduo.
 - Quando ótimos, evitam a insatisfação, mas não são suficientes para causar satisfação por muito tempo.

Exemplo: Salários, estilos de chefia, condições físicas de trabalho, política e diretrizes da empresa, Clima Organizacional e outros fatores.

- Fatores Motivacionais ou Intrínsecos:
 - Estão relacionados com o que o indivíduo faz ou desempenha, portanto, aquilo que está sob seu controle.
 - Quanto ótimos, provocam satisfação.
 - Quando precários, inibem a satisfação.
 - Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorealização.

Exemplo: Desejo de conquistar um cargo de direção, uma promoção ou até mesmo um reconhecimento do gestor.



» Segundo Herzberg, para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho maior que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho. Por isso, ele entende que, para propiciar continuamente a motivação no trabalho, é preciso o “enriquecimento de tarefas”, ou seja, passar aos empregados novas tarefas e responsabilidades.

» Teoria X de McGregor:

- Reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático, que muito se aproxima do estilo da Administração Científica:
 - Faz as pessoas trabalharem dentro de padrões previamente planejados e organizados pela direção.
 - Visa ao alcance dos objetivos da organização.
 - Acredita que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos econômicos, e utiliza da remuneração como recompensa ou punição.
 - As pessoas são meros recursos de produção.

» Teoria Y de McGregor:

- Propõe um estilo de administração participativo e baseado em valores humanos e sociais. Segundo essa teoria, administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos e encorajar o crescimento individual.
- Suas características:
 - Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades.
 - Ampliação das atividades do funcionário para que seu trabalho tenha mais significado.
 - Participação nas decisões e administração consultiva.
 - Autoavaliação do desempenho.

» Sistemas de Likert

- Sistema 1 - Autoritário Coercitivo
- Sistema 2 – Autoritário Benevolente

- Sistema 3 - Consultivo
- Sistema 4 – Participativo
- Os quatro sistemas não têm limites definidos. Uma empresa pode estar situada no Sistema 2 quanto a seu processo decisório e no Sistema 3 quanto a suas relações interpessoais.

Aplicação na prática



PARA REFLEXÃO

A Teoria Comportamental veio completar o estudo da motivação humana, iniciada na Teoria das Relações Humanas. E, como visto nesta unidade, a motivação é um tema amplamente debatido atualmente. Além da motivação, essa teoria aborda a Teoria das Decisões: como pessoas, somos tomadores de decisões, e, para isso, interpretamos situações. A tomada de decisão tem um forte componente psicológico e subjetivo, que decorre dessa interpretação da situação.

Seja em uma organização ou na sua vida pessoal, somos tomadores de decisões, que causam impactos positivos ou negativos em nossa vida!

Pense em como você toma suas decisões... Elas são feitas no “calor das emoções” ou você analisa a situação antes de tomar uma decisão? Antes você colhe informações a respeito da situação ou age de acordo apenas com seu ponto de vista?

Um bom gestor é aquele que analisa a situação, recolhe informações e faz uma reflexão do contexto antes de tomar uma decisão. Comece a praticar essas ações!

Para saber mais

Assim como as pessoas mudam, suas necessidades, desejos e, conseqüentemente, suas motivações também mudam. O grande desafio dos gestores é encontrar uma maneira



de mostrar as necessidades da organização a seus colaboradores e, ao mesmo tempo, despertar neles a motivação para agir cada vez melhor. Como se trata de um tema dinâmico e que necessita de uma constante reciclagem, é importante você procurar sempre por novas informações a respeito do comportamento organizacional.

Para saber mais sobre conhecimentos relacionados ao tema “comportamento humano nas organizações” e sobre as relações interpessoais, acesse www.rh.com.br. Nesse site você poderá encontrar várias experiências de gestores relacionadas a esses temas tão instigantes, além de dicas, artigos e entrevistas.

Referências

Básicas

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 8. ed. São Paulo: Campus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações*. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Complementares

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

DRUCKER, Peter. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Thomson Learning, 1981.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Cengage Learning, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

UNIDADE 5

Teoria da Burocracia

Introdução

A Teoria Burocrática surge da necessidade de estabelecer ordem e precisão nas empresas, buscando organizá-las de forma estável e duradoura com a cooperação de seus colaboradores, cada um realizando uma função especializada. Assim, nesta unidade, serão abordadas as principais colaborações dessa Teoria para a Administração, passando pelo modelo burocrático de Organização, as vantagens e desvantagens desse tipo de modelo e os tipos de autoridade.

Você estudará a importância da Burocracia como uma forma racional de se estabelecer critérios nas organizações, de modo a garantir sua máxima eficiência. Para entender a Teoria Burocrática, serão apresentados a você os tipos de autoridade que podem existir em uma organização e suas características. Você também conhecerá as características da Burocracia e o que a falta e o excesso dela pode causar às organizações.

Bons estudos!

Descrição da Teoria Burocrática

Histórico

No início do século XX, Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, publicou a obra da burocracia. Porém, somente em 1947, quando essa obra foi traduzida para o inglês é que ela passou a ser reconhecida por muitos.

O surgimento da Teoria Burocrática coincidiu com o despotar do Capitalismo e nos apresentou um modelo de organização preocupada com as questões de crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, características típicas das práticas da Revolução Industrial. Essas preocupações poderão ser verificadas a seguir com o foco nas pessoas, no ambiente de trabalho e na estrutura da organização.

Ênfase na estrutura, na eficiência, nas pessoas e no ambiente

Weber ficou famoso pela teoria das estruturas e autoridade. Ele salientava que o sistema moderno de produção, racional e capitalista não se originou das mudanças tecnológicas nem das relações de propriedade, mas de um novo conjunto de normas sociais. Mais tarde, essas normas sociais receberam o nome de Burocracia.

Para começar... Você sabe o que é Burocracia?



Forma de organização humana que se baseia na racionalidade. Trata-se da tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio da autoridade racional-legal para se atingir os objetivos da organização.

Para entender melhor o conceito e a contribuição da Teoria Burocrática, é preciso compreender os sistemas de controle social, ou autoridade, que fazem parte das organizações. Então, vamos lá!



Autoridade

CONCEITOS

Autoridade é a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido; é a obediência voluntária às ordens ou decisões, que são consideradas legítimas.

Poder é a probabilidade de uma pessoa impor a sua vontade dentro de uma relação social, apesar de resistências opostas. Ele inclui o controle da situação e a manipulação das condições de modo a obter obediência dos outros.

Autoridade X Poder

Como definição apropriada por muitos especialistas no assunto, a autoridade representa o poder institucionalizado e oficializado. Já o poder, propriamente dito, implica potencial para exercer influência sobre as outras pessoas. Dessa forma, podemos dizer que a autoridade proporciona poder; ter autoridade é ter poder. Contudo, nem sempre ter poder significa ter autoridade.



EXEMPLO

Imagine uma pessoa que tem um cargo. Por estar nesse cargo, ela tem o poder de definir algo de sua competência. No entanto, ela pode não ter autoridade para fazer com que as pessoas façam as coisas como ela quer.



VOCÊ SABIA?

A autoridade depende da capacidade de justificar seu exercício (legitimidade). A legitimidade é o motivo que explica por que um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder. A autoridade é legítima quando é aceita.



Tipos de autoridade

- » **Autoridade tradicional:** os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas. Ex: Pai de família.
- » **Autoridade carismática:** os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da influência da personalidade e da liderança do superior. Carisma é a qualidade extraordinária que não pode ser recebida em herança.
- » **Autoridade legal ou burocrática:** os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com certos preceitos ou normas que consideram legítimas; Autoridade técnica, meritocrática e administrada (leis e ordens legais).

QUADRO 1
Tipos de Sociedade e Autoridade

TIPOS DE SOCIEDADE/ AUTORIDADE	SOCIEDADE	EXEMPLO	AUTORIDADE	LEGITIMAÇÃO	ADMINISTRATIVO
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista; Conservantismo.	Clã, tribo, família, Sociedade Medieval.	Não é racional; poder herdado. Baseado no uso da palavra "senhor".	Tradição, hábitos, usos e costumes.	Forma patrimonial e forma feudal.
Carismática	Personalista, mística, arbitrária; Revolucionária.	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução.	Não racional, não herdada nem delegável; baseada no "carisma".	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) e carismáticas do líder.	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devoção ao líder e não por qualificações técnicas.
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos.	Estados modernos, grandes empresas e exército.	Legal, racional, impessoal, formal e meritocrática.	Justiça da Lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas.	Burocracia.

Fonte: Adaptado de Chiavenatto, 2011.

O poder legal, racional ou burocrático é a essência da Teoria da Burocracia, a qual é baseada em:

- » **Caráter legal das normas:** a organização é regida por normas e regulamentos estabelecidos. As decisões gerenciais são tomadas com base em regras, disciplina e controle, e de forma impessoal tanto com os colaboradores da organização como com os clientes. Ou seja, o gestor toma as decisões de acordo com as normas e regulamentos da empresa e não de acordo com sua vontade própria.
- » **Caráter formal das comunicações:** a organização deve fazer suas comunicações por escrito, evitando duplicidade de entendimento. Para atingir a uniformidade de ações e de entendimento, a organização precisa manter tudo registrado e detalhado, para que todos possam entender.
- » **Divisão do trabalho (racional):** assim como na Administração Científica, Max Weber também entende que as atividades devem ser divididas, desmembradas, para que qualquer pessoa possa se tornar especialista em um curto espaço de tempo.
- » **Impessoalidade nas relações:** a distribuição das atividades é feita impessoalmente, ou seja, não considera as pessoas realmente como pessoas, e sim como cargos que elas ocupam. As regras e os procedimentos são aplicados de forma uniforme e imparcial, não se levando em conta aspectos pessoais ou emocionais para diferenciar os colaboradores.
- » **Rotinas e procedimentos:** a organização fixa as regras e normas técnicas para desempenho de cada cargo, garantindo disciplina e controle na organização.
- » **Competência técnica e meritocrática:** todos os colaboradores são selecionados e promovidos com base no mérito, na competência técnica e no seu desempenho, não havendo preferências pessoais e independentemente de características de raça, sexo, religião ou classe social.
- » **Especialização e profissionalismo da administração:** os administradores que comandam a organização não são donos, acionistas ou proprietários, são profissionais que trabalham por salário e que buscam a eficiência organizacional. Esses profissionais são treinados para atingir os objetivos da empresa de forma profissional, deixando de lado aspectos emocionais e pessoais.

Com essas características, a Teoria da Burocracia traz para as organizações uma especialização das funções em que cada pessoa tem uma posição de trabalho bem definida. Na estrutura organizacional, é possível perceber claramente uma hierarquia de comando e de responsabilidade em cada nível. Cria-se uma previsibilidade do funcionamento da empresa por meio de regras e regulamentos, o que garante a também previsibilidade do comportamento dos seus membros. Com a racionalidade das ações, procura-se estabelecer julgamentos a partir das normas e dos padrões vigentes pela empresa, e não por vontade própria do tomador de decisão.

Diante do que foi dito até aqui sobre Burocracia, podemos identificar:



Vantagens da Burocracia:

- » Racionalidade;
- » Precisão na definição e operação do cargo;
- » Rapidez nas decisões;
- » Univocidade de interpretação (a informação é fornecida apenas a quem deve recebê-la);
- » Uniformidade de rotinas e procedimentos (padronização);
- » Continuidade da organização (capacidade e competência técnica);
- » Redução do atrito entre as pessoas;
- » Constância (mesmo tipo de decisão tomado nas mesmas circunstâncias);
- » Confiabilidade.



Disfunções da Burocracia:

O modelo proposto pela Teoria da Burocracia é importante para estabelecer mecanismos de controle e para alcançar um alto grau de eficiência nas organizações. Porém, algumas distorções dos conceitos dessa teoria podem causar disfunções no seu propósito. E essas disfunções podem prejudicar a organização, transformando-a em um ambiente rigoroso, frio e mais preocupado com o controle do que com seus objetivos, por isso é importante conhecê-las:



- » Internalização das regras e apego aos regulamentos;
- » Excesso de formalismo e de papelada;
- » Resistência às mudanças;
- » Despersonalização do relacionamento (impessoalidade);
- » Rígida hierarquização de autoridade;
- » Super conformidade às rotinas e aos procedimentos;
- » Exibição de sinais de autoridade (quem detém o poder);
- » Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Para que você compreenda melhor esses conceitos, veja agora um resumo sobre a Teoria Burocrática:

QUADRO 2
Teoria Burocrática



Fonte: Adaptado de Chiavenatto, 2011.

Objetivo Organizacional

CONCEITO

Um objetivo organizacional representa uma situação desejada que a organização busca atingir e transformar em realidade.

A eficiência geral de uma organização é determinada pela medida em que essa organização atinge seus objetivos. Toda organização possui objetivos a alcançar e, conseqüentemente, todos os gestores e colaboradores também possuem objetivos. Veja algumas funções desses objetivos:

Funções dos objetivos organizacionais:

- » Indicam uma orientação que a organização procura seguir pela apresentação de uma situação futura.
- » Constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização.
- » Servem como padrões para avaliar o êxito da organização.
- » Servem como unidade de medida para o estudioso de organizações que tenta verificar e comparar a sua produtividade.



SAIBA MAIS!

As organizações traçam seus objetivos de acordo com seus modelos de mercado. Há dois modelos de organização:

- **Modelos de sobrevivência:** quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem simplesmente existir e manter sua produtividade.
- **Modelos de eficiência:** quando a organização desenvolve objetivos que lhe permitem não apenas existir, mas também funcionar dentro de padrões de crescente eficiência.



Uma organização estabelece seus objetivos intencionalmente e por meio de um processo de interação entre ela e o ambiente. Sendo assim, ela dependerá de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos. Nesse sentido, além da análise organizacional, é também relevante a análise interorganizacional, a qual está voltada para as relações externas entre uma organização e outras. Para a definição de objetivos organizacionais diferenciados, os gestores precisam se colocar como um homem organizacional...

O homem organizacional

Enquanto a Teoria Clássica caracteriza o “homo economicus” e a Teoria das Relações Humanas, “o homem social”, a Teoria da Burocracia focaliza o “homem organizacional”.



O homem que desempenha papéis em diferentes organizações. Ele passa a depender das organizações em todos os sentidos, seja para nascer, viver ou morrer.

Na sociedade das organizações, moderna e industrializada, essa figura do “homem organizacional”, para ser bem sucedida, precisa ter as seguintes características de personalidade:

- » **Flexibilidade:** saber lidar com as constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como na diversidade dos papéis desempenhados nas organizações.
- » **Tolerância às frustrações:** evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e individuais, cuja mediação é feita por meio de normas racionais, escritas e exaustivas que procuram envolver toda a organização.
- » **Capacidade de adiar as recompensas:** poder de estimular o trabalho rotineiro para alcance dos objetivos da organização, de priorizar as atividades profissionais em vez das preferências e vontades pessoais.
- » **Permanente desejo de realização:** garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso a posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

Conforme você pôde perceber, com essas características, o Gestor tem condições de atuar como um homem organizacional e trabalhar com uma visão voltada para as questões internas da organização, mas sem se esquecer do que acontece fora da empresa, ou seja, possuir uma visão de relação com o ambiente dessa empresa.

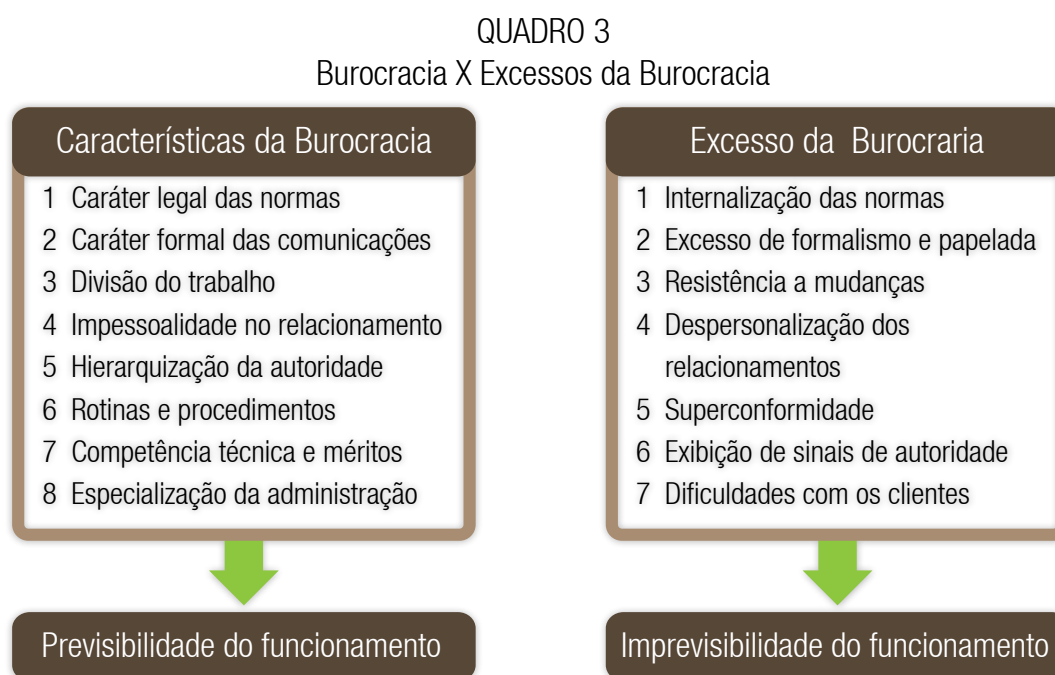
Revisão

A Teoria Burocrática apresenta o conceito de autoridade racional-legal como a melhor forma para se atingir os objetivos da empresa. Assim, ela defende que toda organização deve possuir critérios técnicos, legais e de méritos para regular suas relações internas. Para compreender melhor os conceitos de autoridade racional, é importante relembrar os tipos de autoridade:

» Tipos de autoridade:

- **Autoridade tradicional:** os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas. Ex: Pai de família.
- **Autoridade carismática:** os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da influência da personalidade e da liderança do superior. Carisma é a qualidade extraordinária que não pode ser recebida em herança.
- **Autoridade legal ou burocrática:** os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com certos preceitos ou normas que consideram legítimas; Autoridade técnica, meritocrática e administrada (leis e ordens legais).

» Características da Teoria da Burocracia X Excessos da Burocracia, segundo Weber:



Fonte: Adaptado de Chiavenatto, 2011.

» Vantagens da burocracia:

1. Racionalidade.
2. Precisão na definição e operação do cargo.
3. Rapidez nas decisões.
4. Univocidade de interpretação (a informação é fornecida apenas a quem deve recebê-la).
5. Uniformidade de rotinas e procedimentos (padronização).
6. Continuidade da organização (capacidade e competência técnica).
7. Redução do atrito entre as pessoas.
8. Constância (mesmo tipo de decisão tomado nas mesmas circunstâncias).
9. Confiabilidade.

» Objetivos Organizacionais

- Um objetivo organizacional representa uma situação desejada que a organização busca atingir.
- A eficiência geral de uma organização é determinada na medida em que essa organização atinge seus objetivos.

» Homem organizacional:

É o homem que depende das organizações e que se caracteriza pela participação simultânea em vários sistemas sociais. Ele é um ser que age com racionalidade, flexibilidade, é tolerante às frustrações, possui capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização.

Aplicação na prática

O artigo a seguir mostra, na prática, como uma organização que possui uma gestão profissional, embasada nos conceitos da Teoria da Burocracia, considerou, antes de tudo, as características técnicas e os méritos dos colaboradores na hora de uma promoção, mesmo sendo eles os filhos do dono da empresa.

Após sua leitura, pesquise quem foi eleito para presidir o Grupo Gerdau e se os critérios da impessoalidade e da meritocracia foram realmente levados até o fim na escolha do sucessor de Jorge Gerdau.

Quem vai suceder Jorge Gerdau

09.03.2006

Bia Parreiras Suzana Naiditch e Cristiane Mano EXAME

A Gerdau entra na reta final da disputa que vai definir seu novo presidente. Conheça os bastidores do mais planejado processo sucessório já realizado em uma empresa familiar brasileira.

Dois candidatos estão na reta final de um dos mais complexos e bem estruturados processos de sucessão já realizados por uma companhia familiar brasileira. Até dezembro deste ano, o empresário Jorge Gerdau Johannpeter deverá ceder a presidência executiva da Gerdau ao filho André ou ao sobrinho Claudio. Quem assumir o cargo terá em suas mãos um colosso com faturamento de 25,5 bilhões de reais em 2005 - o que coloca o grupo na lista dos dez maiores do país - e com uma das mais sólidas trajetórias de internacionalização entre as empresas nacionais. Depois de duas décadas à frente do grupo fundado por seu bisavô materno, Jorge, que está prestes a completar 70 anos, ficará apenas no conselho de administração, ao lado dos irmãos Frederico, Klaus e Germano. Caberá a esse conselho a decisão final sobre o nome do novo presidente. O desfecho será resultado de um planejamento meticuloso, iniciado no ano 2000 e realizado com o apoio de cinco consultorias internacionais - a McKinsey, as empresas de headhunting Russell Reynolds e Egon Zehnder, o americano John Davis, especialista em empresas familiares, e o chileno Jon Martínez, que também já deu apoio a outras companhias brasileiras, como o grupo Suzano, da família Feffer. Segundo vários especialistas consultados por EXAME, o processo de sucessão na Gerdau é o mais organizado já visto em uma grande empresa familiar brasileira. "Cada detalhe da escolha do novo líder foi exaustivamente estudado", afirma Jorge Gerdau.

A sucessão da Gerdau segue um protocolo rigoroso, que serve de exemplo à esmagadora maioria das empresas brasileiras. Calcula-se que 90% delas sejam familiares e que, portanto, mais cedo ou mais tarde terão de se confrontar com o desafio da sucessão. Pode servir de lição também para companhias não familiares, cujo futuro depende, em grande medida, da qualidade das pessoas que estão no comando. O rigor do processo na Gerdau começa com a transparência com que as regras do jogo foram colocadas aos candidatos. Todo o cronograma está escrito num documento que é do conhecimento dos pretendentes ao cargo. A organização que envolve a escolha guarda semelhanças com o processo de seleção desenvolvido pela maior empresa do mundo, a General Electric. Em 2001, o lendário executivo Jack Welch passou o comando da companhia para Jeffrey

Immelt. O planejamento também foi longo (durou seis anos) e envolveu diversas etapas de seleção. Outro ponto comum a ambos os processos é o sigilo em torno dos finalistas. Na sucessão da GE, o silêncio prevaleceu até o último momento. O próprio Immelt soube de sua indicação numa sexta-feira à tarde, apenas dois dias antes do anúncio oficial para todo o mercado. No caso da Gerdau, Jorge confirma que os dois herdeiros estão entre os prováveis sucessores, mas tenta despistar. “Há potencialidades fora da família também”, disse ele a EXAME. Essa é uma possibilidade remotíssima. Segundo executivos e consultores que acompanham o processo, André e Claudio, que preferiram não dar entrevista sobre o assunto, já estão nos últimos preparativos para que um deles assuma o cargo ainda em 2006. O jogo não está decidido. Mas, nos bastidores, André aparece como favorito ao posto de Jorge Gerdau.

Os primos são os finalistas de um processo de avaliação que levou em conta uma lista de 20 candidatos (apenas três deles eram da família). Após dois anos de trabalho, as cinco consultorias envolvidas no processo indicaram quatro finalistas - André, Claudio e os vice-presidentes Osvaldo Schirmer e Paulo Vasconcellos. Os quatro passaram a integrar o então recém-criado comitê executivo, composto ainda de outros cinco nomes (incluindo o do próprio Jorge). A nomeação para esse comitê, um elo entre a diretoria e os membros do conselho, foi a penúltima etapa que os candidatos tiveram de enfrentar. Essa instância tornou-se um importante passo na transição de poder dentro da Gerdau. Primeiro porque aproximou os potenciais sucessores do conselho de administração do grupo, composto dos quatro irmãos e de quatro conselheiros externos. Depois porque dará ao novo presidente a assistência de outros executivos experientes e preparados para a tomada de decisões mais estratégicas - pelo menos no início de sua gestão.

Graças a cuidados desse tipo, até agora o processo seguiu sem sobressaltos. A organização quase cirúrgica impediu que mesmo o afastamento de membros da família, como o filho mais velho de Jorge, Carlos Johannpeter (conhecido como Caco), colocasse em risco o sucesso da operação. No princípio, Caco foi considerado favorito entre os pretendentes ao cargo. Primogênito de Jorge, com bons resultados na área comercial, ele parecia o candidato natural à sucessão do pai. Seu estilo de vida extravagante, no entanto, o afastou do páreo. Enquanto seus irmãos e primos raramente aparecem em colunas sociais, Caco era figurinha carimbada em festas badaladas no Rio de Janeiro e em São Paulo e chegou a se casar com a socialite carioca Narcisa Tamborindeguy, com quem teve uma filha. “Ele dava resultados, mas não tinha a confiança de todos os tios”, diz um ex-executivo do grupo. Em 2002, ao final da primeira etapa de seleção dos finalistas, Caco foi excluído do processo e decidiu deixar a empresa da família para tocar o seu empreendimento, a Domus Populi, companhia que faz projetos de habitação popular em vários estados. “Nessa hora, o compromisso com o grupo pesa mais que as relações entre pais e filhos”, explicou, na época, o vice-presidente Carlos Petry.

Apesar da ascensão dentro do grupo, André e Claudio são pouco conhecidos fora da empresa - sobretudo por terem um perfil discreto (veja os quadros com as características de cada um). Outra semelhança foi o começo na companhia. Aos 16 anos, os dois foram trabalhar juntos como auxiliares na linha de produção de pregos da Gerdau. A partir daí, cada um seguiu uma trajetória dentro do grupo. Claudio tornou-se o principal responsável pela atividade industrial da companhia e conhece de perto um negócio que deverá ser a base de futuras expansões da Gerdau nos continentes europeu e asiático - o de aços especiais. André, por sua vez, ganhou pontos ao desembarcar nos Estados Unidos, em 2002, para comandar a recém-adquirida Ameristeel. Lá, enfrentou duas dificuldades inéditas em sua carreira. Uma delas foi uma greve de funcionários no ano passado - a primeira da história da companhia. A outra foi aprender a fazer negócios num mercado extremamente pulverizado. “No Brasil existem três grandes empresas de aços longos”, afirma o consultor Ricardo Durazzo, da Bain & Company. “Nos Estados Unidos, são três por cidade.”

O sinal mais evidente de que ambos são os principais candidatos ao lugar de Jorge foi dado no início deste ano. Em janeiro, André voltou ao Brasil e Claudio foi indicado como presidente do conselho da espanhola Sidenor, adquirida em novembro de 2005 (mas continuará despachando da matriz do grupo, em Porto Alegre). Segundo pessoas próximas à empresa, esse movimento serviria para desenvolver as habilidades que ainda não foram postas à prova pelos herdeiros. No caso de André, o comando (ainda que parcial) de uma operação maior que a americana. No de Claudio, a experiência internacional (ainda que de um jeito meio maroto, já que ele não se mudou do país). De acordo com observadores do processo, há uma razão para que ambos fiquem no Brasil agora: Jorge Gerdau faria questão de que os dois candidatos estivessem perto do conselho na fase final da avaliação.

O novo presidente, além de substituir um líder carismático como Jorge, terá dois grandes desafios pela frente. Um deles é dar continuidade ao processo de internacionalização da companhia. Em 1983, quando Jorge assumiu a presidência no lugar do pai, Curt Johannpeter, o grupo tinha apenas uma usina no exterior. Hoje a Gerdau tem 30 usinas de aço em oito países - Brasil, Uruguai, Argentina, Chile, Colômbia, Canadá, Estados Unidos e Espanha. Metade da produção do grupo hoje vem das usinas do exterior. Só os Estados Unidos representam mais de 90% dessa produção, e essa é uma das razões que fazem com que a experiência de André no comando da operação americana tenha sido tão valiosa. Muita gente aposta que a sucessão será decidida a partir da capacidade do próximo presidente em comandar a internacionalização do grupo. “Olhar para fora é a única possibilidade de crescimento da Gerdau, que já detém cerca de metade do mercado brasileiro de aços longos”, diz Edmo Chagas, analista do UBS Warburg especializado em siderurgia.

O outro dilema do futuro presidente é resolver alguns desafios que a Gerdau enfrenta no concorrido mercado de aço. Duas questões são decisivas para o crescimento da companhia a médio e longo prazo: entrar ou não no mercado de aços planos, usados em montadoras e fábricas de

eletrodomésticos, e ampliar ou não a presença internacional no segmento de aços especiais. Todas as grandes siderúrgicas do mundo, como a indiana Mittal e a francesa Arcelor, respectivamente primeira e segunda maiores do planeta, atuam nos diversos segmentos de mercado, sobretudo no de aços planos, o maior deles. As exportações de aços planos em todo o mundo somaram 216 milhões de toneladas em 2005, mais do que o dobro que as de aços longos, destinados à construção civil (na qual a Gerdau concentra suas atividades hoje). Segundo executivos próximos ao grupo, Claudio tem buscado oportunidades de compra de siderúrgicas de aços especiais na China, atualmente o maior produtor e o maior consumidor de aço do mundo. “Quem quer ser grande em siderurgia tem de ter um pé na Ásia”, diz Jorge. Sem avançar nesses mercados, a Gerdau corre o risco de ser engolida no futuro pelas gigantes do setor.

Fonte: Quem irá substituir Jorge Gerdal. Portal Exame.

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0863/noticias/quem-vai-suceder-este-homem-m0081031>>. Acesso em: 23/02/2013.

Para saber mais

Acesse os *links* abaixo e assista aos vídeos lúdicos que representam os excessos da Burocracia, ou seja, como as disfunções da Burocracia podem causar danos à organização e, principalmente, prejudicar os clientes.

Aproveite esses vídeos para aprimorar seus conhecimentos!



Burocracia e Burrocracia (parte 1):

Disponível em:

<http://www.youtube.com/watch?v=FQPe0aQSitM>

Acesso em: 21/02/2013



Burocracia e Burrocracia (parte 2):

Disponível em:

<http://www.youtube.com/watch?v=QP9foKGy6kQ>

Acesso em: 21/02/2013

Referências

Básicas

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 8. ed. São Paulo: Campus, 2011.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabela Gouveia. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. Rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teoria da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Complementares

Burocracia e Burrocracia (parte 1). Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=FQPe0aQSiM>>. Acesso em: 21/02/2013.

Burocracia e Burrocracia (parte 2). Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=QP9foKGy6kQ>>. Acesso em: 21/02/2013.

Quem irá substituir Jorge Gerdal. Portal Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0863/noticias/quem-vai-suceder-este-homem-m0081031>>. Acesso em: 23/02/2013.



UNIDADE 6

Teoria Neoclássica

Introdução

Nesta unidade, trataremos da Teoria Neoclássica, que resgata postulados básicos da Abordagem Clássica, a qual estudamos na Unidade 2, porém devidamente aprimorada, atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações. Novas abordagens e pontos de vista serão aplicados, ampliando o campo de atuação do Administrador, consolidando, assim, a ciência da Administração.

Além de permitir que você conheça e entenda as características da Teoria Neoclássica, esta unidade tem como objetivo apresentar o planejamento organizacional, a missão e a visão empresarial, e, por fim, as diferentes divisões que a estrutura da empresa pode apresentar, o que denominamos Departamentalização.

Para facilitar seus estudos e a compreensão do conteúdo, esta unidade está dividida em dois tópicos:

- » Teoria Neoclássica: planejamento, estratégias, visão e missão;
- » Departamentalização.

Mãos à obra!

Teoria Neoclássica: planejamento, estratégias, visão e missão

A Teoria Neoclássica possui uma forte vertente para os aspectos práticos da administração, ou seja, o pragmatismo e a busca por resultados concretos, sem, no entanto, esquecer-se dos conceitos teóricos. Assim, podemos dizer que suas principais características são:

- » Dá ênfase nos princípios gerais e na prática da Administração.
- » Reafirma os postulados clássicos (planejar, organizar, dirigir e controlar).
- » Foca nos objetivos e resultados.
- » Propõe um ecletismo nos conceitos.



Essas características serão discutidas mais detalhadamente a seguir!



SAIBA MAIS!

Esta teoria apresenta pontos de vista divergentes entre os teóricos Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Louis Allen, dentre outros. Esses teóricos não se preocupavam em alinhar seus conceitos dentro das organizações, e sim buscar uma forma prática de geri-las.



Para a Teoria Neoclássica, a Administração consiste em:

Orientar, dirigir e controlar um grupo de indivíduos para um objetivo comum.

Os teóricos neoclássicos se preocuparam em criar princípios para orientar o **Administrador** em suas funções e que definem que ele deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de seus colaboradores.



Um bom Administrador é aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo de dispêndio de recursos e esforço, e com menos atritos com outras atividades úteis.



Ainda segundo a Teoria Neoclássica, cada organização deve ser considerada com base na sua eficiência e eficácia:

CONCEITOS

- **Eficiência:** É o processo de fazer algo. É a forma, o meio como a empresa, no caso, trabalha para cumprir tarefas, obrigações e objetivos.
- **Eficácia:** É conseguir atingir os resultados, os objetivos.

Quando uma organização consegue ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo, pode-se afirmar que ela atingiu a excelência em gestão!

Como já mencionado, os neoclássicos também reafirmam alguns conceitos apresentados pela Teoria Clássica sobre a divisão do trabalho na organização. Para eles, essa divisão do trabalho ocorre em três níveis:

- » **Nível Institucional ou estratégico:** representado por presidente, diretores e dirigentes máximos. Neste nível, seus representantes dedicam a maior parte do seu tempo para pensar, planejar, organizar, dirigir e controlar as funções e atividades da empresa.
- » **Nível Intermediário ou tático:** representado por gerentes que dedicam uma parte do seu tempo para organizar e controlar as funções e atividades da empresa, e a outra parte para supervisionar a execução dessas tarefas.
- » **Nível Operacional:** composto por supervisores, funcionários que executam as tarefas e atividades que foram planejadas e organizadas.

Observe esses níveis da organização representados na FIG. 1:

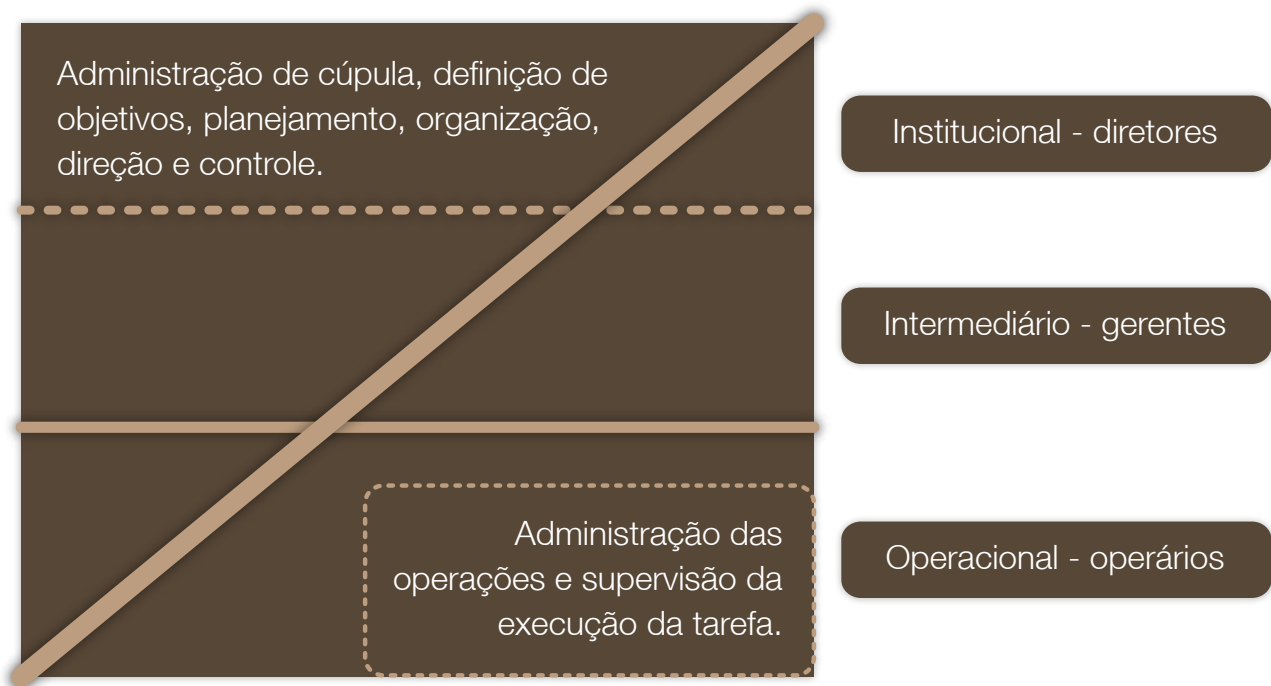


FIGURA 1 – Níveis da Organização
Fonte: Próprio Autor.



ATENÇÃO

Perceba que, à medida que sobe o nível hierárquico, o representante deste nível tem menos tempo para executar tarefas e mais tempo para planejar e organizar. Porém, à medida que desce o nível hierárquico, o colaborador executa mais e quase não tem tempo para planejar ou organizar.



A Teoria Neoclássica nos apresenta outros conceitos importantes para a gestão das empresas. Dentre esses conceitos, destacam-se a necessidade de se estabelecer padrões de controle, a importância da delegação e os aspectos da tomada de decisão. Acompanhe cada um desses itens a partir de agora.



Delegação

CONCEITO

É a atribuição de responsabilidades adicionais, com o poder e o direito de tomar decisões, dar ordens, prover recursos, entre outros, de forma a cumprir a responsabilidade (direito de cobrança).

Apesar dessa responsabilidade delegada, os Administradores permanecem responsáveis não apenas pelas suas ações, mas pelas de seus subordinados.



FIGURA 2 – Delegação

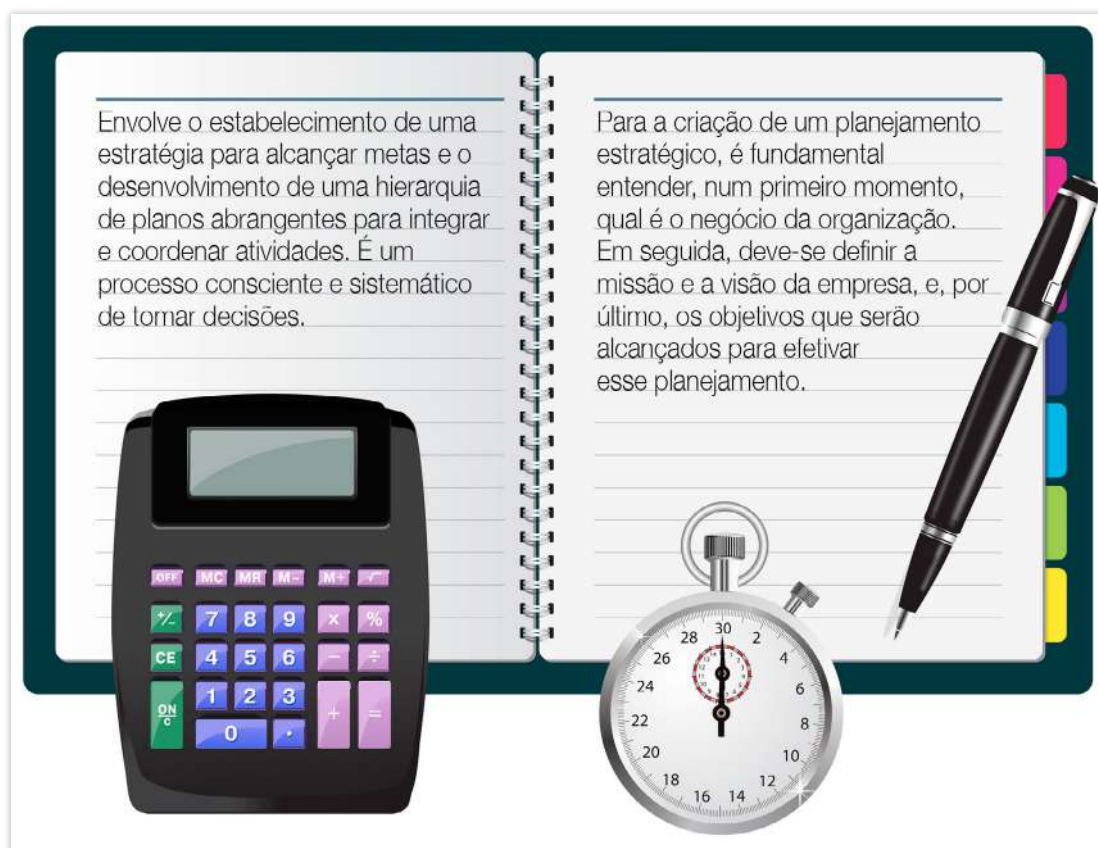
Fonte: Próprio Autor.

!! *IMPORTANTE*

A tomada de decisão deve ocorrer no nível das pessoas que estiverem mais diretamente afetadas e possuírem o conhecimento mais íntimo do problema. Isso é essencial principalmente em ambientes de negócio muito instáveis, exigindo rápidas respostas da organização. **!!**

Planejamento

Conforme apresentado na Teoria Clássica, uma das funções da Administração é prever as ações da organização. Na teoria Neoclássica, o termo “prever” é substituído por “planejar”, uma palavra mais ampla e adequada para o mundo dos negócios.

Mas o que é, de fato, planejamento?

Para que serve?

Prover aos indivíduos e às unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras.

Por quê?

- » Dar direção à empresa.
- » Reduzir o impacto da mudança.
- » Minimizar a redundância e o desperdício.
- » Estabelecer padrões.

Qual sua duração?

- » **Curto prazo:** até um ano.
- » **Médio prazo:** até dois anos.
- » **Longo prazo:** acima de dois anos.

Quais seus níveis?

Planejamento Estratégico: é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Dessa forma, suas características básicas são:

- » Projetado a longo prazo.
- » Envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e áreas de atividade.
- » Definido pela cúpula da organização.

Planejamento Tático: é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade de organização e tem as seguintes características:

- » Projetado a médio prazo.
- » Envolve cada departamento (objetivos departamentais).
- » Definido pelo nível intermediário.

Planejamento Operacional: é o planejamento de cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- » Projetado a curto prazo.
- » Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente.
- » Definido pelo nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

O que é Negócio?

Para iniciarmos o planejamento na organização, é importante que, antes, a empresa entenda qual é o seu negócio.

CONCEITO

Representa o espaço que a organização deseja ocupar em relação às demandas da sociedade; é a definição do âmbito de atuação da empresa e os clientes que pretende alcançar.

Diante do conceito de negócio, a empresa necessita ter uma visão ampla e não restrita, focada no consumidor e não no produto. Diante disso, a empresa precisa definir:

Qual é o seu cliente-alvo?

Qual é o seu segmento no mercado?



Definido o negócio da empresa, é importante que a empresa discuta e elabore a sua missão.

Missão

Razão da existência da organização.

Mais detalhadamente, a missão de uma empresa:

- » Reflete o pensamento que a Administração tem do que a empresa procura fazer e tornar-se.
- » Apresenta, com clareza, o que a empresa quer fazer para seus clientes e as necessidades deles que irá atender.
- » Indica qual a posição no setor que a empresa quer assumir, os mercados em que atuará e a forma que fará isso.
- » Está ligada, normalmente, aos princípios da empresa.



SAIBA MAIS!

Não existe um formato padrão de missão. As mais simples compõem-se de três partes:

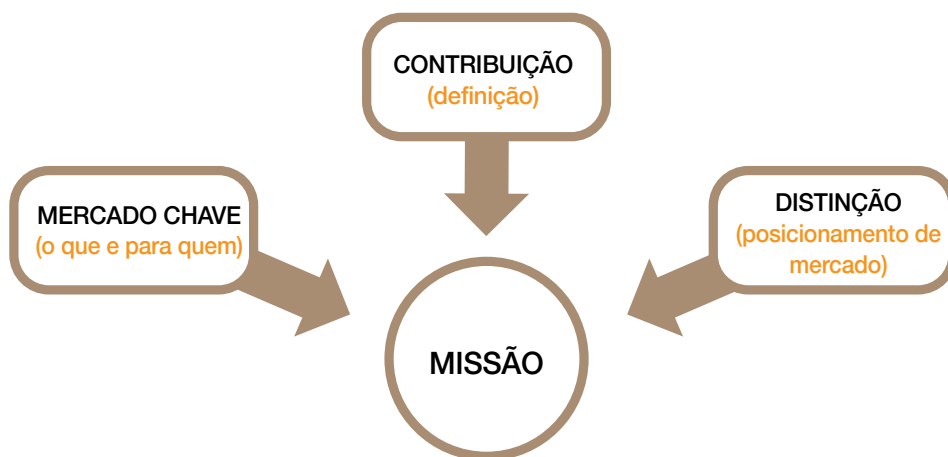


FIGURA 3 – Missão
Fonte: Próprio Autor.



EXEMPLOS

Mc Donald's

“Satisfazer o apetite do mundo inteiro com boa comida, bem servida, a preço acessível, com simpatia, limpeza e rapidez.”

Citibank

“Oferecer qualquer serviço financeiro em qualquer país onde for possível fazê-lo de forma legal e rentável”.

Rede Globo

“Contribuir para o progresso cultural, político, econômico e social do povo brasileiro, através da educação, da informação e do entretenimento.”

TAM

“Com o nosso trabalho e nosso “espírito de servir”, fazer as pessoas felizes”.

Visão

Após elaborar e definir sua Missão, é importante que a empresa estabeleça qual o seu direcionamento, o que pretende depois de um determinado prazo. Esse direcionamento recebe o nome de Visão.

CONCEITO

Uma imagem vivida de um estado futuro ambicioso e desejável, que esteja associado ao cliente e seja melhor em algum aspecto importante do que aquele existente hoje.

Mais detalhadamente, a visão de uma empresa:

- » Tem que ter o poder de motivar e inspirar.
- » Deve ser clara e fácil de memorizar.
- » Tem que ser compatível com os valores da organização.
- » Está ligada às necessidade dos clientes.
- » É vista como um desafio, ou seja, tarefa difícil, mas não impossível.
- » Precisa ser positiva.



EXEMPLO

TAM

“Ser a melhor e mais lucrativa empresa de transporte aéreo”.

Natura

“A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesma, com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.”

Mc Donald's

“Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados.”



COMPARANDO

QUADRO 1
Missão X Visão

MISSÃO	VISÃO
- Identifica o negócio e quem somos (a empresa). - É a razão de ser da empresa e dá rumo a ela. - É motivadora. - Tem foco do presente para o futuro. - Representa uma “vocação para a eternidade”.	- O “passaporte” para o futuro; é aonde vamos. - Projeta quem desejamos ser. - É inspiradora. - É mutável conforme os desafios.

Fonte: Próprio Autor.



DICAS

Pesquise na internet as empresas que você considera importante e que desempenha um papel diferenciado no mercado. Acesse o *website* desta empresa e descubra sua missão e visão. Esses dois conceitos geralmente estão na própria definição da empresa. Essa tarefa o deixará mais familiarizado com o assunto de que estamos tratando aqui e com a realidade das empresas!





Os neoclássicos também enfatizam que a Administração deve dar ênfase aos objetivos e aos resultados, ou seja, toda organização existe para alcançar objetivos e produzir resultados.

Objetivos

Após a elaboração e definição da Missão e Visão, a empresa precisa definir seus objetivos, ou seja, o que ela pretende conquistar; quais resultados pretende atingir, conforme veremos a seguir.



ATENÇÃO

Ao se estabelecer um objetivo, é necessário definir um prazo para alcançá-lo.



Em uma organização, os objetivos são definidos para os diversos setores que a compõem. Assim, uma mesma organização possui múltiplos objetivos. Há aqueles que são considerados estratégicos (definidos pelo nível estratégico), os táticos (definidos pelo nível tático) e os operacionais (definidos pelo nível operacional).

Padrões de controle

Os padrões de controle são extraídos diretamente dos objetivos, quando se especifica condições para que se obtenha o resultado esperado. Definido o padrão de controle, torna-se possível avaliar o desempenho de um processo e tomar as decisões para mantê-lo conforme o planejado.



EXEMPLO

Tempo padrão determinado para verificar o uso do tempo como componente da avaliação da eficiência.



Amplitude de controle: Número de subordinados que se reportam diretamente a um executivo ou um superior.

- » **Amplitudes pequenas:** organizações Verticais – muitos níveis hierárquicos.
- » **Amplitudes grandes:** organizações Planas – poucos níveis hierárquicos.

Administração por Objetivos (APO)

A APO surgiu em 1954, nos EUA, com a publicação do livro “Administração por Objetivos” de Peter Drucker. Esse é um método pelo qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e subordinados, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir os indicadores de desempenho pelos quais ambos serão avaliados. Dessa forma, podemos dizer que suas características são:

- » Estabelecimento conjunto de objetivos entre o funcionário e seu superior (interação entre superior e subordinado), para cada departamento ou cargo.
- » Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
- » Interligação entre os vários objetivos departamentais.
- » Ênfase na mensuração e no controle dos resultados.
- » Participação atuante das gerências.

Dessa forma, podemos dizer que a APO relaciona os objetivos organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento individual. Para isso, as organizações estabelecem objetivos organizacionais, desenvolve um plano de ação para atingi-los e realiza revisões e avaliações periódicas para confirmar ou alterar as ações que visam a esses objetivos. Essa administração enfatiza os resultados, e, por isso, é fundamental a participação dos colaboradores nesse processo.

Porém, alguns pontos da APO podem prejudicar a organização caso sejam adotados de forma intensa ou em excesso. Conheça alguns deles:

- » Concentrar na quantidade e não na qualidade.
- » Tratar as metas específicas como tetos e não como pisos.
- » Metas específicas tendem a desencorajar a melhoria contínua.
- » Metas exigentes demais podem ser mascaradas a fim de serem alcançadas.

Departamentalização

Dentre outras introduções, a Teoria Neoclássica nos apresenta uma nova forma de divisão da organização, denominada departamentalização. Com o desenvolvimento econômico, algumas empresas cresceram e se tornaram grandes organizações. A departamentalização surgiu como uma forma de segmentar essas organizações para dar maior eficiência na gestão; é a subdivisão da organização em unidades menores, o que define como a organização será estruturada.

Para que possamos entender melhor a departamentalização, é necessário, primeiro, compreender o que é estrutura e organograma, conforme veremos a seguir:

CONCEITO

A Estrutura é o desenho que representa as áreas, posições, divisões e/ou a hierarquia de autoridade de uma empresa. É a representação simbólica da organização formal. Por isso, é um elemento fundamental para coordenar as diferentes atividades da empresa.



Fonte: Acervo Institucional.

O Organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da empresa. O Organograma clássico tem uma representação mais comum, por que ele é de fácil visualização, sendo assim, o mais utilizado.

Diante dessas informações e analisando mais precisamente o desenho de um Organograma Clássico, podemos dizer que ele fornece um quadro da estrutura de autoridade (quem responde a quem) e as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos, deixando claro que o trabalho está dividido entre as diversas áreas/pessoas (vias hierárquicas). Observe:

Cada caixa representa uma unidade de trabalho (divisão de trabalho); o título define o trabalho desempenhado.

As linhas contínuas indicam as relações entre superior e subordinado.

As “caixas” que estão na mesma linha (posição) representam um mesmo nível hierárquico.

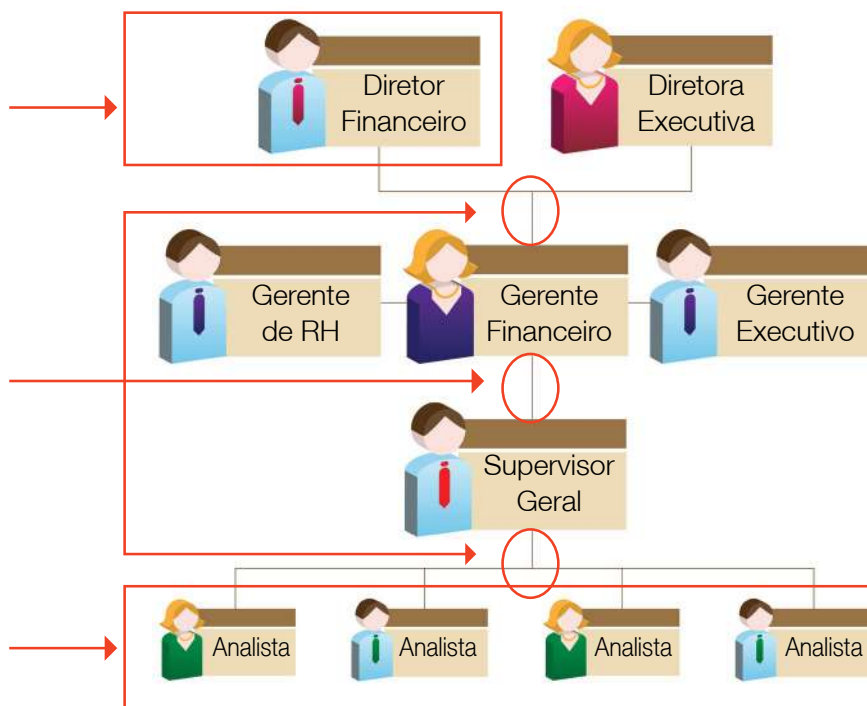


FIGURA 4 – Organograma Clássico
Fonte: Próprio Autor.



EXEMPLO

A hierarquia da empresa pode ser representada por vários cargos, que são definidos por ela própria. Veja a estrutura de cargos de uma empresa:



FIGURA 5 – Estrutura de Cargos
Fonte: Próprio Autor.

Agora que vimos os conceitos sobre estrutura, organograma e hierarquia, poderemos entender melhor a Departamentalização.

Existem seis tipos básicos de Departamentalização:

- a.** Funcional
- b.** Por Produtos ou Serviços
- c.** Por Localização Geográfica
- d.** Por Cliente
- e.** Por Projetos

A seguir, vamos conhecer cada um deles mais detalhadamente.

Departamentalização Funcional

Nesse tipo de Departamentalização, os cargos são especializados e agrupados de acordo com a função na empresa e as habilidades que requerem: produção, *marketing*, recursos humanos, P&D, finanças, contabilidade e outras. É aconselhada para empresas que tenham produtos ou serviços que permaneçam inalterados por longo prazo.

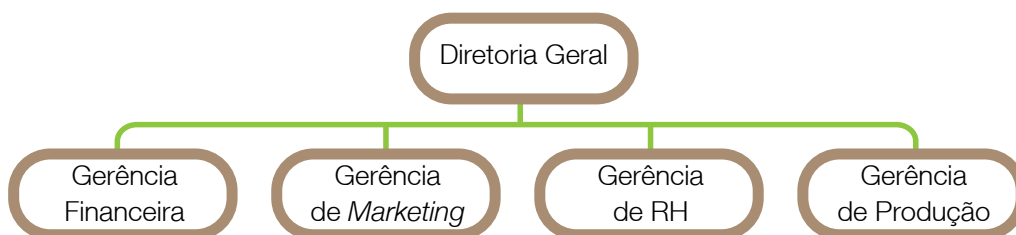


FIGURA 6 – Departamentalização Funcional
Fonte: Próprio Autor.



Vantagens:

- » Agrupamento de vários especialistas sob uma única chefia comum.
- » Garantia da utilização das habilidades técnicas das pessoas.

- » Economia de escala (maior eficácia em termos de custo) - com a separação das empresas por funções as responsabilidades são definidas e não há duplicidade de funções.
- » Monitoração mais eficaz do ambiente.
- » Melhores padrões de desempenho.
- » Treinamento especializado e desenvolvimento de habilidades.



Desvantagens:

- » Criação de barreiras entre os departamentos.
- » Foco no cargo e não na empresa e/ou produto.
- » Surgimento de conflitos.
- » Pessoas especialistas, sem visão geral do negócio.
- » Dificulta a adaptação e a flexibilidade de mudança externa.

Departamentalização por Produtos ou Serviços

Aqui todas as funções que contribuem para um dado produto são organizadas por um Administrador, que fica responsável pelas funções relativas a um produto em particular e se reporta ao gerente de produto. Essa Departamentalização pode ser utilizada tanto por empresas comerciais, como industriais.



FIGURA 6 – Departamentalização por Produtos ou Serviços

Fonte: Próprio Autor.



Vantagens:

- » Melhor administração da informação.
- » Maior comprometimento com a linha de produto - os funcionários se dedicam somente ao(s) produto(s) de sua responsabilidade.
- » Mais flexível; indicada para circunstâncias mutáveis.
- » Facilita a inovação dos produtos, já que os funcionários se tornam especialistas naquele (s) produto(s) de sua responsabilidade.



Desvantagens:

- » Dificil coordenação.
- » Maior custo, uma vez que serão necessários funcionários especialistas em apenas um ou poucos produtos.
- » Perda de controle pela alta administração.

Departamentalização por Localização Geográfica

Essa Departamentalização requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização ou área de mercado a ser servida pela empresa. É utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos.





EXEMPLO

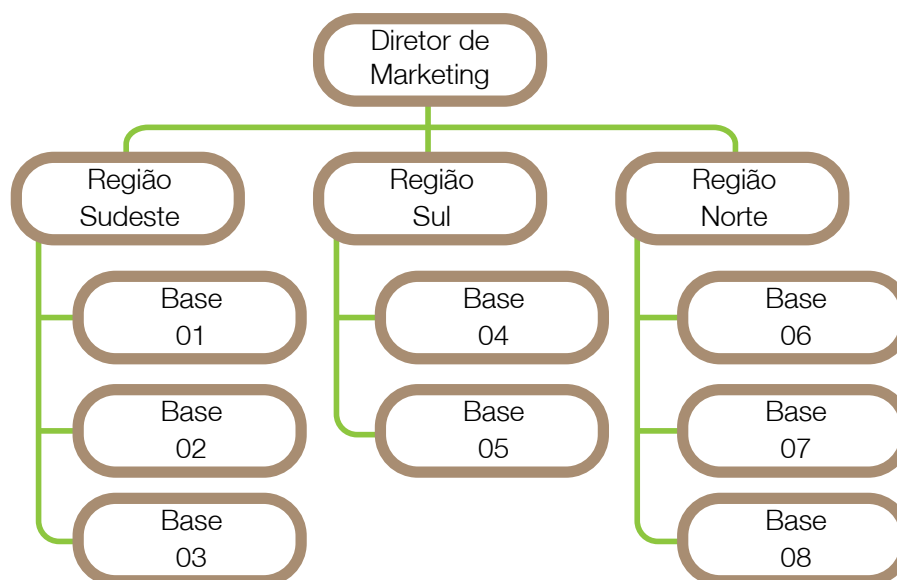


FIGURA 7 – Departamentalização por Localização Geográfica
Fonte: Próprio Autor.



Vantagens:

- » Facilidade em focar nas necessidades regionais ou locais dos consumidores e promover serviço melhor e mais rápido.
- » Fixa a responsabilidade do lucro e desempenho nas regiões - cada região recebe uma responsabilidade por metas de vendas e desempenho.
- » O desenho organizacional varia conforme a localização.



Desvantagens:

- » Dificil coordenação das áreas.
- » Perda de controle pela alta administração.
- » Enfraquecimento da especialização.

Departamentalização por Cliente

Envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa para quem o trabalho é executado; agrupa as características do cliente. Normalmente, é voltada para empresas essencialmente comerciais.



EXEMPLO

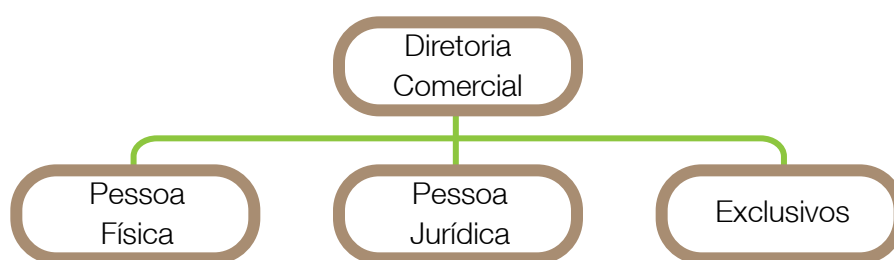


FIGURA 8 – Departamentalização por Cliente
Fonte: Próprio Autor.



Vantagens:

- » Facilidade em focar nas necessidades dos consumidores e prover serviços melhores e mais rápidos.
- » Toda a organização é voltada para satisfazer o cliente.
- » Permite à organização concentrar seus conhecimentos sobre as distintas necessidades e exigências dos canais mercadológicos.



Desvantagem:

- » As demais atividades da organização podem se tornar secundárias diante da preocupação compulsiva pelo cliente.

Departamentalização por Projetos

Essa Departamentalização é temporária e envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados relativos a um ou vários projetos da empresa. Por isso, é temporária.



EXEMPLO

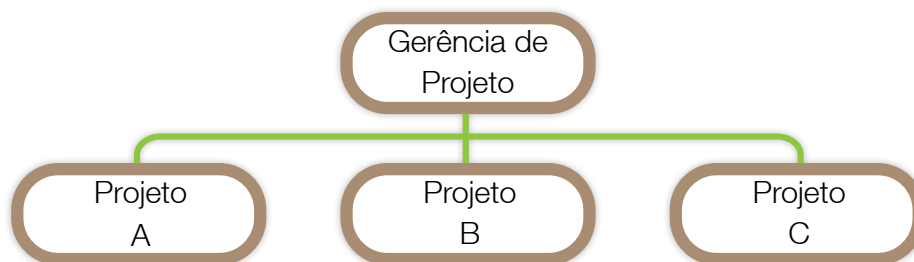


FIGURA 9 – Departamentalização por Projetos
Fonte: Próprio Autor.



Vantagem:

- » Grande concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa.



Desvantagens:

- » Requer investimentos e recursos elevados.
- » Requer tecnologia específica e necessita sempre de definição de períodos para a entrega dos serviços/produtos.
- » Descontinuidade (a finalização do projeto gera ansiedade). Como todo projeto tem data para finalizar, as pessoas envolvidas podem ficar ansiosas pela incerteza de que se haverá ou não um novo projeto.

Conhecidos os tipos de Departamentalização, finalizamos as principais contribuições da Teoria Neoclássica para a gestão das empresas.

Notou como essas contribuições são muito válidas para as empresas contemporâneas?

Revisão

Nesta unidade, estudamos os conceitos da Teoria Neoclássica. Ela representa o ressurgimento das Teorias Clássica e Científica da Administração, retomando diversos assuntos abordados por essas teorias e aplicando novos pontos de vista e novas abordagens.

» Principais características da Teoria Neoclássica:

- Dá ênfase nos princípios gerais e na prática da Administração.
- Reafirma os postulados clássicos (planejar, organizar, dirigir e controlar).
- Foca nos objetivos e resultados.
- Propõe um ecletismo nos conceitos.

Os teóricos neoclássicos se preocuparam em criar princípios para orientar o Administrador em suas funções, definindo que ele deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de seus colaboradores.

Ainda segundo a Teoria Neoclássica, cada organização deve ser considerada com base na eficiência e eficácia. Eficiência é o processo; é fazer algo. Eficácia é o resultado final, o objetivo.

» Níveis da Organização:

- Nível Institucional ou estratégico: representado por presidente, diretores e dirigentes máximos. Neste nível, seus representantes dedicam a maior parte do seu tempo a pensar, planejar, organizar, dirigir e controlar as funções e atividades da empresa.
- Nível Intermediário ou tático: representado por gerentes que dedicam uma parte do seu tempo para organizar e controlar as funções e atividades da empresa; e a outra parte para supervisionar a execução dessas tarefas.
- Nível Operacional: composto por funcionários que executam as tarefas e atividades que foram planejadas e organizadas.

» **Delegação:**

É atribuição de responsabilidades adicionais, com o poder e direito de tomar decisões, dar ordens, prover recursos, entre outros, de forma a cumprir a responsabilidade.

» **Tomada de Decisão:**

A tomada de decisão deve ocorrer no nível das pessoas que estiverem mais diretamente afetadas e possuírem o conhecimento mais íntimo do problema. Isso é particularmente importante em ambientes de negócio muito instáveis, exigindo rápidas respostas da organização.

» **Negócio:**

Negócio representa o espaço que a organização deseja ocupar em relação às demandas da sociedade; é a definição do âmbito de atuação da empresa e os clientes que pretende alcançar.

» **Planejamento:**

Envolve o estabelecimento de uma estratégia para alcançar metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades; é um processo consciente e sistemático de tomar decisões. Dessa forma, o planejamento serve para prover aos indivíduos e às unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras.

Resumindo, os gestores planejam para:

- dar direção aos negócios;
- reduzir o impacto da mudança;
- minimizar a redundância e o desperdício;
- estabelecer padrões.

Os níveis de planejamento são:

- Planejamento Estratégico: é o planejamento mais amplo, que abrange toda a organização.
- Planejamento Tático: abrange cada departamento ou unidade de organização.
- Planejamento Operacional: é o planejamento de cada tarefa ou atividade específica.

» **Missão X Visão:**

QUADRO 1
Missão X Visão

MISSÃO	VISÃO
- Identifica o negócio e quem somos (a empresa). - É a razão de ser da empresa e dá rumo a ela. - É motivadora. - Tem foco do presente para o futuro. - Representa uma "vocação para a eternidade".	- O "passaporte" para o futuro; é aonde vamos. - Projeta quem desejamos ser. - É inspiradora. - É mutável conforme os desafios.

Fonte: Próprio Autor.

» **Objetivos:**

Os objetivos são resultados futuros que a organização pretende alcançar. Todo objetivo, bem formulado, necessita ter um prazo definido para ser alcançado.

» **Padrões de controle:**

Definidos os objetivos, são estabelecidos os padrões de controle para acompanhar a execução desses objetivos. Nesse momento, torna-se possível avaliar o desempenho de um processo ou de um objetivo e tomar as decisões para mantê-lo conforme o planejado.

» **Características da Administração por Objetivos (APO):**

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o funcionário e seu superior (interação entre superior e subordinado), para cada departamento ou cargo.
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
- Interligação entre os vários objetivos departamentais.
- Ênfase na mensuração e no controle dos resultados.
- Participação atuante das gerências.

» **Departamentalização:**

Para melhor compreender a departamentalização, precisamos entender o que é estrutura e organograma.

- Estrutura é o desenho que representa as áreas, posições, divisões e/ou a hierarquia de autoridade de uma empresa.
- Organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da empresa.

Os tipos de Departamentalização são:

- Departamentalização Funcional
- Departamentalização por Produtos ou Serviços
- Departamentalização por Localização Geográfica
- Departamentalização por Cliente
- Departamentalização por Projetos

Aplicação na prática

Como você pôde perceber, o planejamento na organização é algo crucial para mantê-la ativa no mercado.

Acesse o link abaixo e leia o artigo que apresenta, na prática, o que estudamos nesta unidade. São mostrados três exemplos (casos) práticos que aconteceram em duas empresas. Após a leitura, compare as iniciativas sobre planejamento das duas empresas com a empresa em que você trabalha ou com uma empresa que você conhece.

Fonte: COSTA, Carlos Eduardo. *Planejamento: Sucesso Empresarial - Alguns casos*. Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-sucesso-empresarial-alguns-casos/14129/>. Acesso em: 22/02/2013.

Para saber mais

O artigo abaixo demonstra a dificuldade que as empresas, especialmente as pequenas e médias, enfrentam para conceber e desenvolver o Planejamento Estratégico.

Fonte: TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. FILHO, Edmundo Escrivão. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. *ANAIS DO II EGEPE*, p. 592-602, Londrina/PR, Novembro/2001. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/hermano/cursos/si/artigos/pequenas-empresas-planejamento-estrategico.pdf>. Acesso em: 26/02/2013.

Referências

Básicas

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 8. ed. São Paulo: Rio de Janeiro: Campus, 2011.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teoria da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabela Gouveia. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. Rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Complementares

COSTA, Carlos Eduardo. *Planejamento: Sucesso Empresarial - Alguns casos*. Administradores. com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-sucesso-empresarial-alguns-casos/14129/>>. Acesso em: 22/02/2013.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. FILHO, Edmundo Escrivão. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. *ANAIS DO II EGEPE*, p. 592-602, Londrina/PR, Novembro/2001. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/hermano/cursos/si/artigos/pequenas-empresas-planejamento-estrategico.pdf>>. Acesso em: 26/02/2013.

UNIDADE 7

Teoria dos Sistemas e Áreas Funcionais da Organização

Introdução

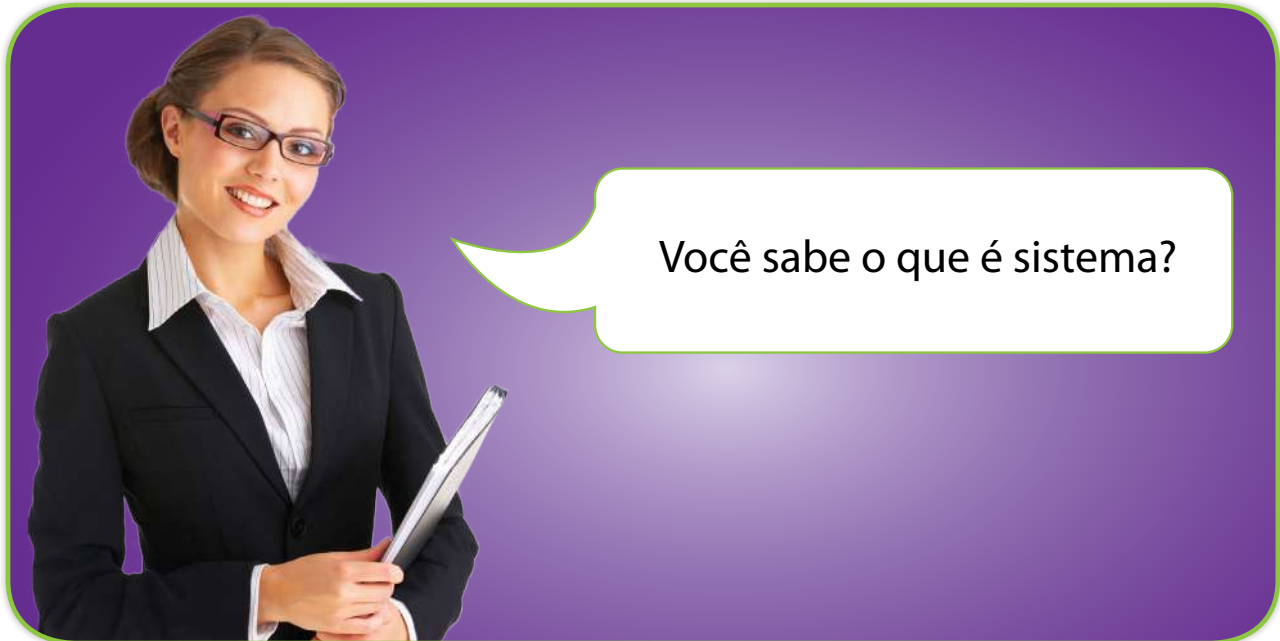
Nesta unidade, conheceremos a Teoria de Sistemas e as áreas funcionais da organização. Você entenderá o que é um sistema, a origem da Teoria de Sistemas, o efeito sistêmico e as áreas funcionais que existem na organização.

O objetivo básico desta unidade é apresentar a você como a Teoria dos Sistemas pode afetar as organizações na atualidade.

Para facilitar sua compreensão, o conteúdo que lhe será apresentado a seguir foi dividido em tópicos. Veja quais são eles:

- » Origem da Teoria de Sistemas e as características dos sistemas;
- » Áreas funcionais da organização.

Origem da Teoria de Sistemas e as características dos sistemas



CONCEITO

É um conjunto de elementos interligados que formam o todo.
Ex. O sistema Respiratório do nosso corpo é composto por vários órgãos, dentre eles, laringe, faringe, pulmões e brônquios.

É essa a essência do pensamento ou enfoque sistêmico: a ideia de que os elementos se interagem e formam um todo para atingir os objetivos.

Retomando o exemplo...

O Sistema Respiratório tem como objetivo manter o corpo humano com oxigênio por meio da troca gasosa com o ambiente externo.

Origem da Teoria de Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) surgiu com o trabalho do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901 – 1972) no final dos anos 30. Essa teoria não buscava solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir formulações conceituais para aplicações na realidade.

A Teoria de Sistemas vê a organização por inteiro, não apenas o somatório de cada uma de suas partes. Ela parte da ideia de que o conjunto apresenta características que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. Ou seja, para essa teoria, a organização é um conjunto de áreas (setores), que, em separado, não sobrevivem, mas unidas têm o objetivo de manter a empresa viva. Com isso, podemos notar nas organizações um efeito sinérgico.



SAIBA MAIS!

Sinergia é o esforço simultâneo de várias partes que provoca um resultado ampliado e potencializado. Aliás, uma das razões para a existência das organizações é o efeito sinérgico de suas áreas (setores), pois é por meio da sinergia que as organizações produzem valor agregado.



A Teoria Geral de Sistemas funciona com as seguintes premissas básicas:

- 1. Os sistemas existem dentro de sistemas:** cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior (suprassistema). Ex.: A organização é composta por um conjunto de sistemas, o qual chamamos de meio ambiente.
- 2. As organizações são sistemas abertos:** Os sistemas abertos têm como característica um processo infinito de intercâmbio de conhecimento, insumos e influências com o ambiente para troca de energia e informação.

Com essas premissas, podemos entender que as organizações são sistemas construídos por indivíduos em interação com o ambiente. Esse ambiente externo é formado por:

- » consumidores;
- » clientes;
- » concorrentes;
- » sindicatos;
- » fornecedores;
- » governo e outras entidades.

Além disso, as organizações são compostas por partes internas (setores, divisões) que se inter-relacionam e trabalham em conjunto para atingir os objetivos da organização.

A Teoria dos Sistemas utiliza o conceito do “Homem Funcional”.



SAIBA MAIS!

A Teoria dos Sistemas utiliza o conceito do “Homem Funcional”.



Indivíduo que se comporta como executante de um determinado papel, inter-relacionando-se com os demais indivíduos, como um sistema aberto (organização, meio familiar ou círculo social), gerindo suas expectativas e ajustando-se a novos papéis que lhe são atribuídos.



Características dos Sistemas

No final dos anos 30, Bertalanffy definiu que o sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas que tem as seguintes características:

- » Todo sistema tem propósitos ou objetivos.
- » As unidades ou elementos, bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre a um objetivo ou a uma finalidade a alcançar.
- » Qualquer estimulação em qualquer unidade do sistema afetará todas as suas unidades. Com isso, o efeito total dessas mudanças proporcionará um ajustamento de todo o sistema e, assim, ele sempre reagirá globalmente.



Tipos de Sistemas

1. QUANTO À SUA CONSTITUIÇÃO, OS SISTEMAS PODEM SER:

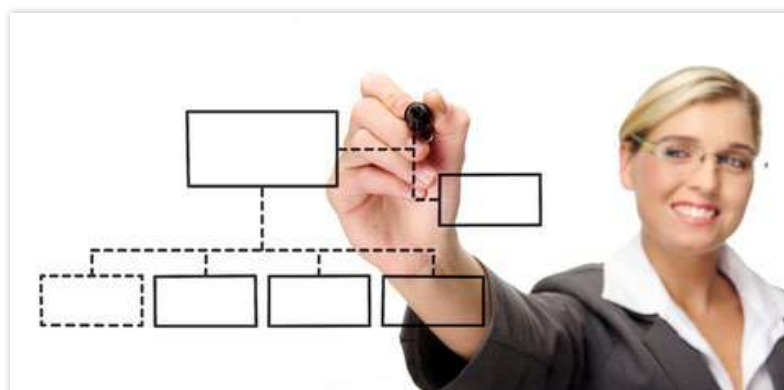
» **Sistemas Físicos ou Concretos:**

São compostos de equipamentos e maquinários, podendo ser descritos em termos quantitativos de desempenho.



» **Sistemas Abstratos ou Conceituais:**

São compostos por conceitos, planos, hipóteses, ideias, dentre outros, sendo que existe uma complementaridade entre eles (variante combinatória que ocorre em condições contextuais específicas).



2. QUANTO À SUA NATUREZA OS SISTEMAS PODEM SER:

» **Sistemas fechados:**

São sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente, ou seja, não recebem e nem influenciam o meio externo. Esses sistemas possuem um comportamento determinado e programado, já que eles não sofrem influência externa. Ex.: Organizações militares.

» **Sistemas abertos:**

São os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, por meio de entradas (recebimento de informações e insumos) e saídas (entrega de produtos, serviços ou informações). Esse sistema troca matéria e energia com o meio ambiente e conserva-se constantemente no mesmo estado, apesar dessa matéria e energia se renovarem. Ele tem capacidade de crescimento, mudança e adaptação.

**IMPORTANTE**

Nesse sentido, a partir dessa teoria, as organizações passaram a ser abordadas como um sistema aberto, conferindo-se grande importância nas relações que elas estabelecem com o meio ambiente no qual estão inseridas (ênfase no ambiente).

Diante disso, a Teoria dos Sistemas focaliza nos resultados da organização, em vez de preocupar-se com as atividades ou estruturas organizacionais, como nas teorias estudadas anteriormente. Assim, recai maior preocupação sobre a eficácia da organização e não somente sobre a sua eficiência.



Áreas funcionais da organização

A maioria das empresas está estruturada por áreas funcionais. As funções representam o conjunto de processos que aplicam um recurso da organização. Cada função é realizada dentro de uma organização por meio de uma área funcional, que pode ser concretizada por uma ou mais unidades organizacionais (setores).



Então, o que são Áreas Funcionais?

CONCEITO

Agrupamentos de processos que juntos sustentam o ciclo de vida de um recurso e possibilitam que os objetivos e a missão da empresa sejam alcançados.

As áreas funcionais são divididas em:

1. ÁREAS FUNCIONAIS FIM

São áreas que englobam as funções e atividades envolvidas diretamente no ciclo de transformação de recursos em produtos e de sua colocação no mercado. Pertencem a essa categoria as seguintes áreas funcionais:

a. Marketing: é a função relativa à identificação das necessidades de mercado, bem como à colocação dos produtos e serviços para os consumidores.

Atividades básicas de Marketing:

- **Produto:** desenvolvimento dos produtos atuais; lançamento de novos produtos; estudo de mercado; forma de apresentação; embalagem.
- **Distribuição:** expedição; venda direta; venda por atacado.
- **Promoção:** material promocional; promoção; publicidade; propaganda; amostra grátis.
- **Preços:** estudos e análises; estrutura de preços, descontos e prazos.

b. Produção: é a função relativa à transformação das matérias-primas em produtos e serviços a serem colocados no mercado.

Atividades básicas de Produção:

- **Fabricação:** processo produtivo; programação; controle.
- **Qualidade:** programação; controle.
- **Manutenção:** preventiva e corretiva.

2. ÁREAS FUNCIONAIS MEIO

São áreas que congregam as funções e atividades que proporcionam os meios (suporte) para que haja a transformação de recursos em produtos e serviços, e a sua colocação no mercado.

a. Administração Financeira: é a função relativa ao planejamento, à captação, à orçamentação e gestão dos recursos financeiros, envolvendo também os registros contábeis das operações realizadas nas empresas.



As suas atividades básicas são:

- » **Planejamento de Recursos Financeiros:** orçamentos; programação das necessidades de recursos financeiros; projeções financeiras; análise do mercado financeiro.
- » **Captação de Recursos Financeiros:** títulos; empréstimos e financiamentos; administração de contratos de empréstimos e financiamentos.
- » **Gestão de Recursos Disponíveis:** pagamentos; recebimentos; operações bancárias; fluxo de caixa; acompanhamento do orçamento financeiro.
- » **Seguros:** análise do mercado securitário; contratação de apólices de seguros; administração de apólices.
- » **Contábil:** contabilidade patrimonial; contabilidade de custos; contabilidade geral.

b. Administração de Materiais: é a função relativa ao suprimento de materiais, aos serviços e equipamentos, à normatização, ao armazenamento e à movimentação de materiais e equipamentos da empresa.



As suas atividades básicas são:

- » **Planejamento de Materiais e Equipamentos:** programação das necessidades de materiais e equipamentos; análise de estoques; normatização e padronização; orçamento de compras.
- » **Aquisições:** seleção e cadastramento de fornecedores; compras de materiais e equipamentos; contratação de serviços.
- » **Gestão de Materiais e Equipamentos:** inspeção e recebimento; movimentação de materiais; controle de estoques; distribuição e armazenagem dos materiais.

c. Administração de Serviços: é a função relativa ao transporte de pessoas, administração de escritórios, serviços jurídicos, segurança, dentre outras.



As suas atividades básicas são:

- » Planejamento e administração da frota de veículos e normatização do uso dos transportes na empresa.
- » Manutenção, conservação e reformas dos locais.
- » Instalações civis, elétricas e hidráulicas.
- » Telefonia.
- » Serviços de zeladoria, limpeza e copa.
- » Serviços de gráfica.
- » Serviços jurídicos.
- » Biblioteca e outras.

d. Administração de Recursos Humanos: é a função relativa ao atendimento de recursos humanos da empresa, ao planejamento e gestão desse recurso, do seu desenvolvimento, benefícios, obrigações sociais, dentre outras.



As atividades básicas da área de Administração de RH são:

- **Planejamento:** programação das necessidades de pessoal; análise de mercado de trabalho; pesquisa de recursos humanos; orçamento de pessoal.
- **Suprimentos do quadro:** cadastramento de candidatos a emprego; recrutamento; seleção, registro e cadastramento; contratação de mão de obra.
- **Gestão de Recursos Humanos:** movimentação de pessoal; cargos e salários; controle de pessoal; relações com os sindicatos.



- **Desenvolvimento de Recursos Humanos:** avaliação de desempenho; acompanhamento de pessoal; treinamento.
- **Pagamentos e Recolhimentos:** folha de pagamento; encargos sociais; rescisões de contratos de trabalho; auxílios.
- **Benefícios:** assistência médica; empréstimo e financiamentos; lazer; assistência social.
- **Obrigações Sociais:** medicina do trabalho; segurança do trabalho; ações trabalhistas.

e. Gestão Empresarial: é a função relativa ao planejamento empresarial e ao desenvolvimento de sistema de informações.



As atividades básicas da Gestão Empresarial são:

- **Planejamento e Controle Empresarial:** planejamento estratégico; acompanhamento das atividades da empresa; auditoria.
- **Sistema de Informações:** planejamento de sistemas de informações; desenvolvimento e manutenção de sistemas de informações; processamento de dados.

Nesta unidade, vimos que uma organização não pode ser visualizada, entendida ou gerida como apenas uma parte isolada. A Teoria de Sistemas nos mostra que uma organização, em alguns momentos, deve ser analisada em partes, mas, em outros, como um conjunto de setores, áreas, gerências (como vimos nas áreas funcionais). O mais importante é lembrar que os setores/áreas não conseguem sobreviver se estiverem separados. Assim, o sucesso organizacional depende da boa relação e do alinhamento dos objetivos dos diversos setores/áreas da organização.

Revisão

Nesta unidade, estudamos os seguintes conceitos:

A Teoria Geral dos Sistemas vê a organização por inteiro, não apenas o somatório de cada uma de suas partes. Ela parte da ideia de que o conjunto apresenta características que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. Ou seja, para essa teoria, a organização é um conjunto de áreas (setores), que, em separado, não sobrevivem, mas unidas têm o objetivo de manter a empresa viva. Com isso, podemos notar nas organizações um efeito sinérgico.

Vimos também que essa Teoria funciona com as seguintes premissas básicas:

1. Os sistemas existem dentro de sistemas: cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior (suprassistema).
2. Os sistemas são abertos: cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos têm por característica um processo infinito de intercâmbio com o ambiente para troca de energia e informação.

Quanto à natureza podem ser:

» Sistemas fechados:

- São sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente.
- Não recebem e nem influenciam o meio ambiente.
- O comportamento é determinístico e programado.

» Sistemas abertos:

- São os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, por meio de entradas e saídas.
- Esse sistema troca matéria e energia com o meio ambiente.

As áreas funcionais são divididas em:



1. Áreas Funcionais Fim

Englobam as funções e atividades envolvidas diretamente no ciclo de transformação de recursos em produtos e de sua colocação no mercado. Pertencem a essa categoria as seguintes áreas funcionais:

- a. Marketing:** é a função relativa à identificação das necessidades de mercado, bem como à colocação dos produtos e serviços para os consumidores.
- b. Produção:** é a função relativa à transformação das matérias-primas em produtos e serviços a serem colocados no mercado.

2. Áreas Funcionais Meio

Congregam as funções e atividades que proporcionam os meios (suporte) para que haja a transformação de recursos em produtos e serviços e a sua colocação no mercado.

- a. Administração Financeira:** é a função relativa ao planejamento, à captação, à orçamentação e gestão dos recursos financeiros, envolvendo também os registros contábeis das operações realizadas nas empresas.
- b. Administração de Materiais:** é a função relativa ao suprimento de materiais, serviços e equipamentos, à normatização, ao armazenamento e à movimentação de materiais e equipamentos da empresa.
- c. Administração de Serviços:** é a função relativa ao transporte de pessoas, administração de escritórios, serviços jurídicos, segurança e outras.
- d. Administração de Recursos Humanos:** é a função relativa ao atendimento de recursos humanos da empresa, ao planejamento e gestão desse recurso, do seu desenvolvimento, benefícios, obrigações sociais e outras.
- e. Gestão Empresarial:** é a função relativa ao planejamento empresarial e ao desenvolvimento de sistema de informações.

Aplicação na prática

As organizações mantêm uma dinâmica de interação com o meio ambiente por meio de suas relações com clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos, que são elementos situados nas fronteiras

organizacionais. Dessa forma, a empresa recebe do meio externo influências incontroláveis, de modo que qualquer mudança em uma das partes provoca impacto sobre as outras. Por exemplo, quando o cliente exige da empresa uma nova prestação de serviço ou um novo produto, essa exigência poderá provocar mudanças em vários setores da empresa, na tentativa de atender à demanda do cliente.

Atualmente, os consumidores têm uma grande influência na organização e fazem com que ela mude e adapte seus produtos para agradá-los. Tente pensar em três grandes empresas que são influenciadas constantemente pelas necessidades e desejos dos clientes.

Para saber mais

Leia o artigo abaixo e aprofunde seus conhecimentos sobre a Teoria Geral de Sistemas. Esse artigo mostra como essa teoria é moderna e está relacionada aos desafios atuais das empresas.

Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12708358/Teoria-Geral-dos-Sistemas-Teoria-e-Aplicacoes>>.

Acesso em: 11/04/2013.

Referências

Básicas

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. São Paulo: Campus, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria geral da administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Cengage Learning, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teoria da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Complementares

RODRIGUES, Michele da Silva. SILVA, Renata de Jesus. *Teoria Geral dos Sistemas: Teoria e Aplicação*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12708358/Teoria-Geral-dos-Sistemas-Teoria-e-Aplicacoes>>. Acesso em: 01/03/2013.

UNIDADE 8

Teoria Contingencial

Introdução

Nesta unidade, apresentaremos a você a visão contingencial das organizações, seus ambientes e as pessoas que delas participam, mostrando que não existe uma única e melhor maneira de administrar e organizar. Dessa forma, você estudará o ambiente, a tecnologia, a organização e seus níveis, modelos de estruturas organizacionais modernas e estratégia organizacional.

O objetivo aqui é analisar o contexto atual das organizações e compreender a interação do ambiente com ela.

Para facilitar seu estudo, o conteúdo apresentado a seguir foi dividido em tópicos:

- » Teoria da Contingência
- » Modelos de estruturas organizacionais modernas
- » Estratégia Organizacional

Teoria da Contingência

CONCEITO

A palavra “contingência” significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.

Na Teoria da Contingência, verifica-se que não existe um único e melhor jeito (*best way*) de organizar. Nesse sentido, essa teoria representa um passo além da Teoria dos Sistemas em Administração. Seus principais autores são: Tom Burns, Alfred Chandler, Paul Lawrence, Losch e Joan Woodward.

Como a visão sistêmica sugere, a organização é um sistema composto por subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao suprassistema ambiental.

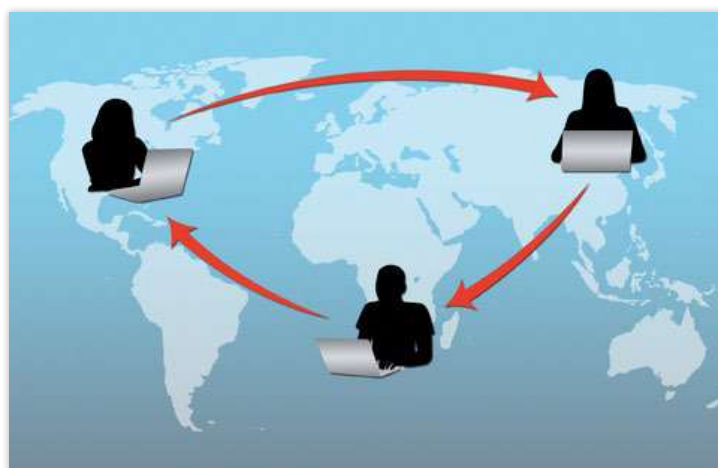


FIGURA 1 – Visão sistêmica
Fonte: Acervo Institucional

A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre esses subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, e definir padrões de relações ou configurações de variáveis.

Para a Teoria da Contingência, não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. Há uma relação funcional (logo, não linear) como “se...então” entre as condições do ambiente (variáveis independentes) e as técnicas administrativas (variáveis dependentes).

!! **IMPORTANTE**

Dessa forma, a visão contingencial está dirigida para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica. Com essa visão, a Teoria da Contingência postula que diferentes estruturas organizacionais são necessárias para colocar em prática diferentes estratégias e enfrentar diferentes tipos de ambiente.



Ambiente

Como a organização é um sistema aberto, o intercâmbio entre ela e o seu ambiente ocorre externamente, e isso influencia vários fatores que ocorrem internamente na organização.

Distinguem-se dois níveis de ambiente:

- » Ambiente geral;
- » Ambiente de tarefa.

O ambiente geral é constituído por um conjunto de condições comuns a todas as organizações, ou seja, questões culturais, legais, tecnologia, econômicas, dentre outras, que afetam todas as organizações. Mas cada organização tem o seu ambiente particular: o ambiente de tarefa (ambiente específico da empresa, ou seja, concorrentes, fornecedores, clientes, dentre outros, que interagem diretamente com a empresa), do qual extrai suas entradas (expectativas e necessidades) e deposita suas saídas (produtos e serviços). Observe a FIG. 2:



FIGURA 2 – Ambiente de tarefa
Fonte: Próprio Autor.

Embora o ambiente seja um só, cada organização está exposta a apenas uma parte dele, e essa parte apresenta características diferentes das demais.

Tipologia de ambientes

O ambiente pode ser classificado quanto à:

- » **Estrutura:** sendo homogêneo ou heterogêneo;
- » **Dinâmica:** sendo estável ou mutável.

As duas tipologias do ambiente, ao se interagirem, criam uma dinâmica que influencia no comportamento das organizações. Veja o quadro a seguir:

QUADRO 1
Tipologias do ambiente

Tipologia do ambiente	Estável (reações empresariais padronizadas e uniformes no tempo)	Mutável (reações empresariais diferenciadas e variadas no tempo)
Homogêneo (estrutura organizacional simples e centralizada no espaço)	Coações uniformes do ambiente <i>Estrutura simples, poucas divisões funcionais, estrutura burocrática.</i>	Contingências uniformes do ambiente <i>Departamentalização geográfica, planejamento contingente.</i>
Heterogêneo (estrutura organizacional complexa, diferenciada e descentralizada no espaço)	Coações diferenciadas do ambiente <i>Muitas divisões funcionais e territoriais, estrutura burocrática.</i>	Contingências diferenciadas do ambiente <i>Diferenciação e descentralização, planejamento contingente.</i>

Fonte: Próprio Autor.

Analisando o quadro acima, podemos dizer que quanto mais homogêneo for o ambiente de tarefa, menos coações serão impostas à organização, exigindo, portanto, menor diferenciação. Nesse caso, a organização não precisará possuir uma estrutura diferenciada para atender às necessidades do ambiente de tarefas, já que ele não impõe novas necessidades e ou expectativas.

Quanto mais dinâmico o ambiente de tarefa, maiores as contingências impostas à organização, exigindo que ela absorva a incerteza por meio de uma estrutura mutável e inovadora.



SAIBA MAIS!

A incerteza é o desafio atual da Administração e ela não está no ambiente, mas na percepção e na interpretação da realidade ambiental pela organização. O mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por organizações diferentes.



Domínio organizacional

É papel da estratégia organizacional contribuir para as organizações estabelecerem seus domínios. O domínio depende das relações de poder ou dependência da organização em face do ambiente e quanto às suas entradas e saídas.

A organização tem poder sobre seu ambiente de tarefa quando suas decisões afetam as decisões dos fornecedores ou consumidores. Ao contrário, a organização tem dependência em relação a seu ambiente quando suas decisões dependem das decisões tomadas pelos fornecedores e consumidores. Buscando aumentar seu poder e reduzir sua dependência quanto ao ambiente de tarefa, a organização estabelece seu domínio.

Tecnologia

Assim como o ambiente, a tecnologia influencia as características organizacionais. A tecnologia adotada pela empresa determina sua estrutura e seu comportamento organizacional, evidenciando o que é denominado de **imperativo tecnológico**.

Sob o ponto de vista administrativo, a tecnologia é algo que se desenvolve nas organizações por meio de conhecimentos acumulados sobre a execução de tarefas (*know how*) e pelas suas manifestações físicas (maquinário e equipamentos), constituindo um complexo de técnicas usadas na conversão dos insumos em produtos ou serviços.

Há dois tipos de tecnologia adotados pela empresa, dependendo da forma como ela concebe essa tecnologia:

- **Tecnologia como variável ambiental:** empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas por outras empresas de seu ambiente de tarefa.



Fonte: Acervo Institucional.

- **Tecnologia como variável organizacional:** a tecnologia é parte do sistema interno da organização, já incorporada a ele, passando, assim, a influenciá-la poderosamente e, com isso, influenciando também seu ambiente de tarefa.

O QUADRO 2 apresenta como a tecnologia pode influenciar a concepção (criação) de um produto, seja ele concreto ou abstrato, além de mostrar como essa tecnologia pode direcionar uma criação fixa ou flexível.

QUADRO 2
A concepção de um produto X a tecnologia empregada

PRODUTO			
TECNOLOGIA	FIXA	CONCRETO	ABSTRATO
		Poucas possibilidades de mudanças, falta de flexibilidade da tecnologia. Estratégia voltada para colocação do produto no mercado. Ênfase na área mercadológica. Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado.	Flexibilidade da tecnologia para mudanças nos limites desta. Estratégia para a busca de aceitação de novos produtos pelo mercado. Ênfase na área mercadológica (promoção e propaganda). Receio de não obter o suporte ambiental necessário.
	FLEXÍVEL	CONCRETO	ABSTRATO
		Mudanças nos produtos pela adaptação ou mudança tecnológica. Estratégia voltada para a inovação e a criação de novos produtos ou serviços. Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento (P&D).	Adaptabilidade ao ambiente e flexibilidade tecnológica. Estratégia para obtenção de consenso externo (novos produtos) e consenso interno (novos processos de produção). Ênfase nas áreas de P&D, mercadológica (consenso dos clientes) e RH (consenso dos empregados).

Fonte: Próprio Autor.



PARA REFLEXÃO

Como as organizações vivem em um mundo de mudanças, sua estrutura deve caracterizar-se pela flexibilidade e adaptabilidade ao meio ambiente. O desenho organizacional retrata a configuração da estrutura organizacional e implica o arranjo dos órgãos no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia. Pesquise na internet e veja as diferentes estruturas organizacionais que as empresas adotam para se relacionar com o ambiente.



Modelos de estruturas organizacionais modernas

Como você já sabe, para que as organizações possam se adaptar e atender rapidamente às necessidades e expectativas do seu ambiente, elas precisaram desenvolver novas estruturas organizacionais. Na Teoria da Contingência, a estrutura funcional, em forma de pirâmide, dá lugar a estruturas modernas, como veremos a seguir:

Estrutura matricial

A Organização Matricial é a forma híbrida de organização em que as formas funcionais e por produto se sobrepõem. Nela há uma intercessão entre a estrutura funcional e a estrutura por produtos. Conforme vimos na Unidade 6 (Teoria Neoclássica), os administradores e o pessoal de assessoria reportam-se a dois chefes: um funcional e outro de produto. Essa estrutura enfatiza a interdependência entre departamentos e a coordenação lateral.



A estrutura funcional enfatiza a especialização, mas não enfatiza o negócio. A estrutura de produto enfatiza o negócio, mas não enfatiza a especialização de funções. Por isso, a Organização Matricial uniu essas duas formas de organização, para enfatizar tanto a especialização dos funcionários, quanto o seu negócio.

Veja algumas vantagens e desvantagens da Estrutura Matricial:

» Vantagens:

- Processo de decisão descentralizado;
- Grande capacidade de circular e processar informação;
- Delegação de decisão nos níveis apropriados;
- Utilização eficiente dos recursos;
- Aprendizado dos empregados quanto às habilidades cooperativas;
- Aumento de opções de carreira.

» Desvantagens:

- Confusão pelo fato de as pessoas possuírem mais de um supervisor;
- Aumento da competição por poder;
- Crença errônea de que “todos devem ser consultados para que uma decisão seja tomada”;
- Muita democracia pode levar à lentidão.

Desafios da Organização Matricial

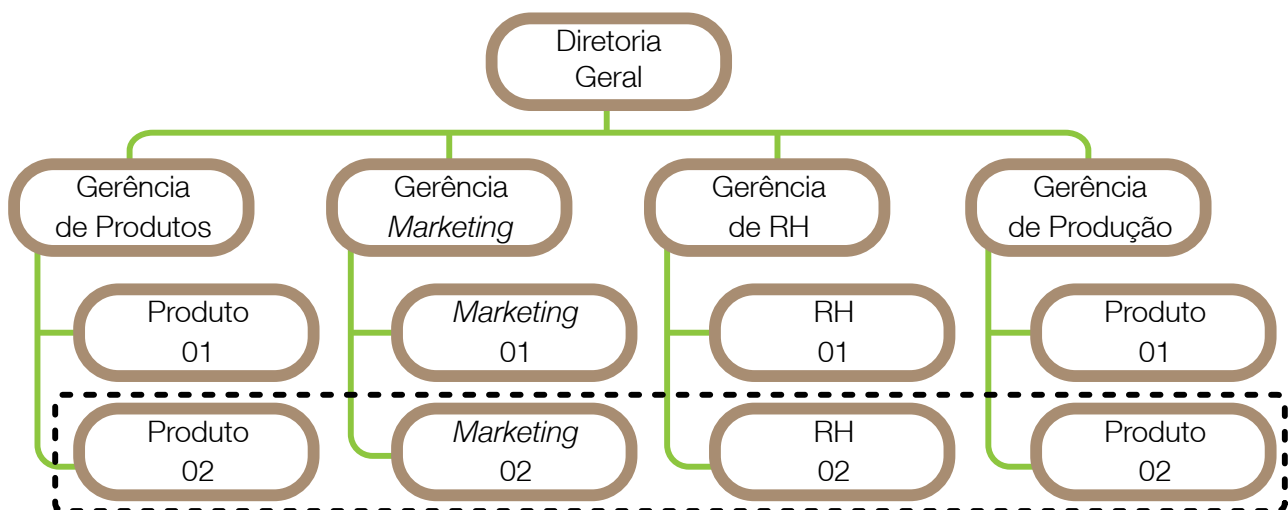
Apesar de a Organização Matricial ser inovadora ao unir as estruturas funcionais e por produto, ela possui alguns desafios:

- » O executivo principal deve aprender a balancear a ênfase entre as orientações funcionais e por produto.
- » Os administradores de projeto e funcionais devem aprender a ser cooperativos e administrar seu conflito construtivamente.
- » Os funcionários devem aprender a reportar-se a dois chefes, priorizar demandas múltiplas e conciliar encargos conflitantes.
- » A chave para administrar a matriz é entender que a estrutura formal não é o essencial. Ela é meramente a anatomia, ou seja, a estrutura física. Os administradores devem gerenciar sua fisiologia (relacionamentos) e sua psicologia (normas, valores e atitudes).



EXEMPLO

QUADRO 3
Estrutura Matricial da Organização



→ Estrutura Matricial.

Note a dupla subordinação do funcionário. Ele é subordinado ao gerente de produtos e também ao gerente de *Marketing*, RH ou produção.

Fonte: Próprio Autor.

Organização por equipes

As organizações delegam autoridade e responsabilidade em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas. O comprometimento e o *empowerment* (“empoderar”, dar poder a alguém) são fundamentais ao bom funcionamento do modelo.

Veja algumas vantagens e desvantagens da Organização por Equipes:

» Vantagens:

- As vantagens da estrutura funcional são conciliadas- economias de escala e treinamento especializado – com as vantagens do relacionamento grupal;
- Redução das barreiras entre departamentos;
- As decisões da equipe são rápidas e dispensam aprovação hierárquica;
- As tarefas são ampliadas e enriquecidas com o envolvimento das pessoas nos projetos;
- Os custos administrativos são menores com a redução da estrutura hierárquica;

» Desvantagens:

- Pode levar à descentralização exagerada;
- Nem sempre os membros da equipe têm uma noção corporativa.

Organização em redes (*network organization*)

A organização transfere algumas de suas funções tradicionais para empresas ou unidades separadas, interligadas eletronicamente a um órgão central para fins de coordenação e integração. A companhia central retém o aspecto central do negócio (*core business*) e transfere para terceiros as atividades que outras companhias podem fazer melhor e mais barato.

A abordagem em rede apresenta duas características:

- » **Modularidade:** cada área da organização funciona como um módulo em um caleidoscópio, permitindo conectividades, arranjos, transferências e, principalmente, agilidade nas mudanças.
- » **O sistema celular:** cada célula de produção tem total autonomia para planejar e trabalhar.

Veja agora algumas vantagens e desvantagens da Organização em Redes:

» Vantagens:

- Aproveita as vantagens no mundo todo e alcança qualidade e preço em seus produtos e serviços;
- Apresenta flexibilidade para mudar rapidamente, sem limitações de fábricas próprias ou equipamentos fixos;
- Os custos administrativos são reduzidos por meio de uma estrutura hierárquica de poucos níveis.

» Desvantagens:

- Pode levar à falta de controle global e, portanto, a uma maior incerteza e a um potencial de falhas;
- A cultura corporativa se torna frágil, pois a lealdade das pessoas é enfraquecida ao se saber que podem ser substituídas por outros contratos de serviços.

Clima Organizacional

O homem desenvolve padrões próprios de valores, percepções e motivos que, interrelacionados, determinam seu comportamento e sua motivação na organização. Isso estabelece uma dinâmica na qual o que ele percebe em uma situação é influenciado por sua vivência e personalidade, e seus valores são influenciados por esse processo de percepção. E é aí que entra o conceito de Clima Organizacional:

CONCEITO

É a qualidade ou propriedade do ambiente em uma organização que é percebida ou experimentada pelos seus participantes. Ele tem uma influência poderosa na motivação das pessoas, no seu desempenho e na satisfação no trabalho.

O Clima Organizacional se preocupa com alguns aspectos da organização, como:

- » **Estrutura Organizacional:** estrutura dinâmica, capaz de atender ao ambiente.
- » **Delegação de responsabilidades:** empowerment, dar poder às pessoas para solucionar problemas.
- » **Tratamento dos conflitos:** solucionar desavenças entre as pessoas para manter um bom clima na organização.
- » **Calor humano e apoio à iniciativa pessoal e grupal:** relações pessoais verdadeiras, com incentivo a amizades, parcerias e apoio mútuo.
- » **Desafios:** enfrentar adversidades e vencê-las.
- » **Recompensas:** dar algum tipo de “retorno” aos funcionários quando eles atingem um objetivo ou superam um desafio.

A Teoria da Contingência reconhece que a motivação humana varia conforme características individuais e da situação em que a pessoa está envolvida. Ela também defende que, quando uma pessoa busca alcançar um objetivo (resultado final), ela o faz por meio de vários resultados intermediários que funcionam como objetivos gradativos (*pathgoal*).

Estratégia Organizacional

Na Abordagem Contingencial, a estratégia deixa de ser o processo formal, sequencial e rígido para ser um comportamento global e contingente em relação aos eventos do ambiente.

As mais importantes abordagens contingenciais quanto à estratégia organizacional se dividem em quatro escolas. Conheça-as:

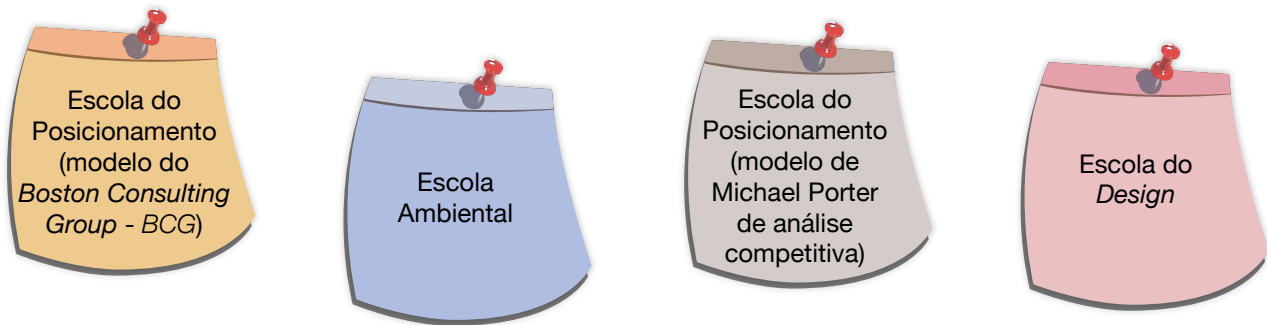


FIGURA 3 – Escolas de Abordagens Contingenciais
Fonte: Próprio Autor.

Veja agora, de forma mais detalhada, cada uma delas:

» Escola Ambiental:

- A estratégia organizacional funciona como um processo reativo às forças ambientais.
- A organização deve localizar o nicho ecológico (mercado) no qual possa competir com outras organizações.
- O ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia.
- A organização é o elemento passivo que deve reagir às forças ambientais ou será eliminada.
- A liderança na organização deve ser capaz de dar uma resposta estratégica a essas pressões ambientais, ou seja, deve saber ler e interpretar o ambiente e garantir uma adaptação adequada.

» Escola do Design:

É a abordagem mais influente da estratégia organizacional. A formulação da estratégia é um processo focado em objetivos definidos. A responsabilidade pela estratégia pertence ao executivo principal (estrategista).

O processo de definição da estratégia se baseia no Mapeamento Ambiental (oportunidades e ameaças) e na Avaliação Interna da organização (forças e fraquezas), processos que culminam com a criação de uma tabela comparativa conhecida por análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou tabela SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*). Conheça essa análise muito utilizada nas organizações:

QUADRO 4

Avaliação Organizacional e Mapeamento Ambiental



Fonte: Próprio Autor.

» Escola do Posicionamento (modelo do *Boston Consulting Group* – BCG):

A Escola do Posicionamento parte da premissa de que a organização precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.

Esse portfólio deve ser equilibrado e integrado, de modo a aproveitar oportunidades de crescimento, ou seja, produtos nos quais se deve investir e que gerem caixa (todo produto deve vir a ser um gerador de caixa, caso contrário, não terá valor para a organização).

Observe os tipos de portfólio:

ESTRELAS São produtos com alta participação no mercado e alto crescimento. São produtos que garantem o futuro. Apresentam lucros, mas podem ou não gerar todo o caixa necessário para o reinvestimento 	VACAS LEITEIRAS Alta participação no mercado e baixo crescimento. Produzem volume de caixa acima do reinvestimento necessário para manter a participação no mercado. Esse excesso serve de fundos para o crescimento da organização. 
CRIANÇA-PROBLEMA Baixa participação no mercado e alto crescimento. Exigem mais dinheiro do que geram, mas podem ser convertidos em produtos estrelas. Se não houver investimentos, irão perecer. 	VIRA LATAS São produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento. São desnecessários ao portfólio, pois não têm valor para a organização, exceto em liquidações. 

FIGURA 4 – Exemplos de portfólio
Fonte: Próprio Autor.

» **Escola do Posicionamento (modelo de Michael Porter de análise competitiva):**

Porter identifica cinco forças no ambiente que influenciam a concorrência, assim como a estrutura do mercado no qual as organizações operam. Elas são:

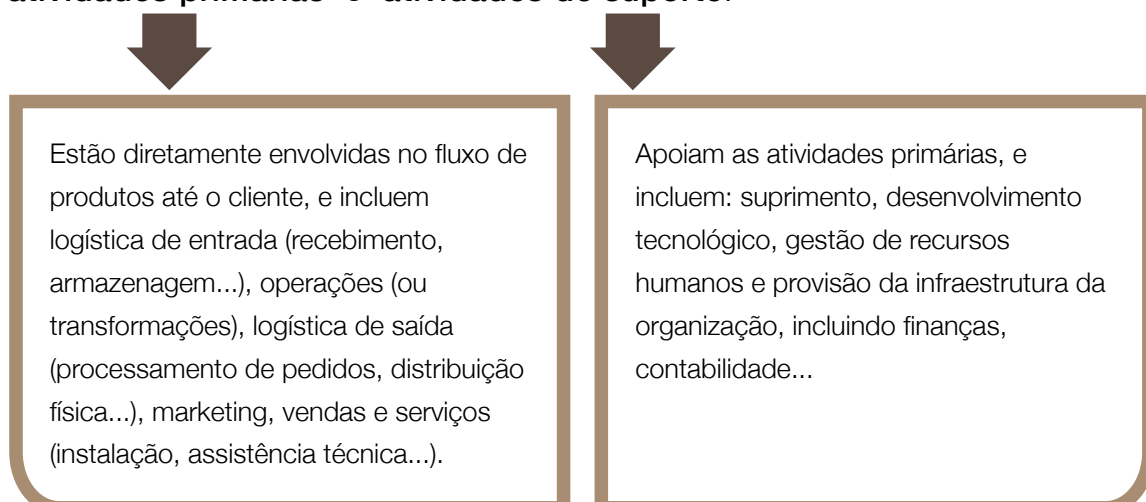
- Ameaça de novos entrantes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Poder de barganha com os clientes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Intensidade da rivalidade entre as organizações.

**As empresas manobram para conquistar posição no mercado.
Elas podem atacar umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir,
até formando alianças entre si.**

Como você já sabe, para garantir seu bom desempenho, a empresa deve optar por uma estratégia. As estratégias genéricas de Porter são:

- » **Liderança em custo:** visa à produção de baixo custo; economia em escala e monitoração dos custos operacionais (*downsizing* - diminuição dos níveis de decisão dentro da organização; gestão da qualidade) são atividades importantes.
- » **Diferenciação:** envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca. A empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou demais características exclusivas.
- » **Foco:** o escopo estreito atende segmentos de mercado definidos e estreitos. A empresa pode focalizar grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos.

Porter introduziu o conceito de **cadeia de valor**, defendendo que as organizações alcançam margens de lucro baseadas na forma como essa cadeia de valor é gerenciada. Diante disso, ele sugere que a organização pode ser desdobrada em **atividades primárias** e **atividades de suporte**.



Concluindo, nesta unidade você estudou os principais conhecimentos que demonstram que a Teoria da Contingência está preocupada não com uma única forma de gerir uma organização, mas sim em utilizar diversas formas e conteúdos para serem adaptados e utilizados de acordo com a necessidade e situação de cada uma.

Revisão

Na Teoria da Contingência, verifica-se que não existe um único e melhor jeito de organizar a empresa. Nesse sentido, a Teoria da Contingência representa um passo além da Teoria dos Sistemas em Administração. Ela dá ênfase no ambiente e na estrutura empresarial, além de postular diferentes estruturas organizacionais necessárias para colocar em prática variadas estratégias e enfrentar diferentes tipos de ambiente.

Distinguem-se dois níveis de ambiente: Ambiente geral e Ambiente de tarefa. O Ambiente geral é constituído por um conjunto de condições comuns a todas as organizações (aquelas que afetam todas as organizações – leis, governo...). Mas cada organização tem o seu ambiente particular: o Ambiente de tarefa (fornecedores, concorrentes, clientes...), do qual extrai suas entradas (necessidades e expectativas) e deposita suas saídas (produtos e ou serviços).

O ambiente pode ser classificado quanto à:

- » Estrutura, sendo homogêneo ou heterogêneo;
- » Dinâmica, sendo estável ou mutável.

A tecnologia é algo que se desenvolve nas organizações por meio da execução de tarefas e pela parte tecnológica, por meio de maquinários e equipamentos, constituindo um complexo de técnicas que se transformam em produtos ou serviços. Os dois tipos de variáveis da tecnologia são:

- » Tecnologia como variável ambiental: empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas por outras empresas de seu ambiente de tarefa.
- » Tecnologia como variável organizacional: a tecnologia é parte do sistema interno da organização, já incorporada a ele, passando, assim, a influenciá-la poderosamente e, com isso, influenciando também seu ambiente de tarefa.

Modelos de estruturas organizacionais modernas:

» Estrutura Matricial:

Forma híbrida de organização em que as formas funcionais e por produto se sobrepõem. Os administradores e o pessoal de assessoria se reportam a dois chefes: um funcional e outro de produto.



» Organização por Equipes:

As organizações delegam autoridade e responsabilidade em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas. O comprometimento e o *empowerment* são fundamentais ao bom funcionamento do modelo.

» Organizações em Redes (*network organization*):

A organização transfere algumas de suas funções tradicionais para empresas ou unidades separadas, interligadas eletronicamente a um órgão central para fins de coordenação e integração.

Clima Organizacional:

O Clima Organizacional reflete as relações entre as pessoas e os grupos de pessoas dentro da organização; demonstra a qualidade ou propriedade do ambiente. Ele pode influenciar na motivação das pessoas, no seu desempenho e na satisfação no trabalho.

Estratégia Organizacional:

Na Abordagem Contingencial, a estratégia deixa de ser o processo formal, sequencial e rígido para ser um comportamento global e contingente em relação aos eventos do ambiente.

As mais importantes abordagens contingenciais quanto à estratégia organizacional se organizam em quatro escolas:

» Escola Ambiental:

- A estratégia organizacional funciona como um processo reativo às forças ambientais.
- A organização deve localizar o nicho ecológico (mercado) no qual possa competir com outras organizações.
- O ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia.
- A organização é o elemento passivo que deve reagir às forças ambientais, ou será eliminada.
- A liderança na organização deve ser capaz de dar uma resposta estratégica a essas pressões ambientais, ou seja, deve saber ler e interpretar o ambiente e garantir uma adaptação adequada.

» Escola do *Design*:

- É a abordagem mais influente da estratégia organizacional.
- A formulação da estratégia é um processo focado em objetivos definidos.
- A responsabilidade pela estratégia pertence ao executivo principal (estrategista).
- O processo de definição da estratégia se baseia no Mapeamento Ambiental (oportunidades e ameaças) e na Avaliação Interna da organização (forças e fraquezas).

» Escola do Posicionamento (modelo do *Boston Consulting Group – BCG*):

- Parte da premissa de que a organização precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado.
- O portfólio deve ser equilibrado e integrado de modo a aproveitar oportunidades de crescimento: produtos nos quais se deve investir e produtos que gerem caixa. Todo produto deve vir a ser um gerador de caixa, caso contrário, não terá valor para a organização.

» Escola do Posicionamento (modelo de Michael Porter de análise competitiva):

Porter identifica cinco forças no ambiente que influenciam a concorrência:

- Ameaça de novos entrantes.
- Poder de barganha dos fornecedores.
- Poder de barganha com os clientes.
- Ameaça de produtos substitutos.
- Intensidade da rivalidade entre as organizações.

As estratégias genéricas de Porter são:

- Liderança em custo;
- Diferenciação;
- Foco.

Porter ainda introduziu o conceito de **cadeia de valor**, defendendo que as organizações alcançam margens de lucro baseadas na forma como essa cadeia de valor é gerenciada.



Aplicação na prática

Leia o texto a seguir e entenda o poder da Teoria da Contingência, que deve ser adotada como um conjunto de ferramentas fundamentais disponíveis para o Administrador contemporâneo.

Cartas a um Jovem Administrador

Idalberto Chiavenato

Caro jovem Administrador,

Nunca se esqueça de que a empresa é um ser vivo e dinâmico, em contínuo desenvolvimento e transformação. Cada empresa passa por um ciclo vital, uma espécie de ciclo de vida. Ela nasce, desenvolve-se, quando bem sucedida, cresce e pode até morrer. Não a veja nunca como uma máquina constituída de engrenagens e arruelas. Ela não é um sistema fechado. Não veja sua empresa como um simples conjunto articulado e integrado de ativos tangíveis, ou seja, de recursos físicos, materiais e financeiros apenas. Sua empresa não é apenas um simples artefato ou uma coisa física feita somente de componentes materiais. Ela não é só um prédio, edifício ou um local físico. Ela é muito mais do que isso. Ela tem um DNA oculto e que você precisa desvendar e compreender. Na verdade, a empresa deve ser vista como um conjunto de competência sempre pronto, atualizado e disponível para ser aplicado à primeira oportunidade que surja, antes que os concorrentes o façam. E isso requer muitos e vários cuidados de sua parte.

Em primeiro lugar, compreenda que os recursos físicos, materiais e financeiros são fundamentais, mas eles são estáticos, inertes, sem vida ou inteligência própria. Eles são importantes e indispensáveis, mas não chegam a constituir a alma de sua empresa. Constituem apenas a infraestrutura, a base de operações ou a plataforma para permitir que a empresa alcance resultados melhores. Mas não são eles os causadores do sucesso empresarial. Se não existirem recursos suficientes, o sucesso não será alcançado. Mas, se existirem, eles precisam de algo que os dinamize, aplique e opere, já que são estáticos e inertes. São fatores críticos do sucesso, mas não são os causadores dele. O sucesso empresarial depende de competências capazes de operar os recursos disponíveis e os transformar em resultados concretos.

Em segundo lugar, compreenda que as competências constituem o núcleo central da atividade empresarial e são indispensáveis para o sucesso da empresa. Mas onde estão as competências?

Em que lugar elas estão escondidas? A resposta é muito simples: elas estão localizadas nas cabeças das pessoas que trabalham em sua empresa. Elas tiveram – e tiveram mesmo? – oportunidades de aprender, transformar conhecimento aprendido em habilidades e o incrementar com atitudes pessoais que lhes permitam – permitam mesmo? – melhorar seu trabalho, alcançar níveis mais elevados de qualidade e produtividade, alcançar resultados cada vez mais altos e, sobretudo, contribuir eficazmente para o sucesso de sua empresa. O administrador é a pessoa que permite – ou impede – que as pessoas aprendam competências individuais provindas de conhecimentos e habilidades construídas a partir de suas experiências pessoais. As competências essenciais de uma empresa nascem das competências individuais que, reunidas, formam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes positivas e inovadoras.

Trabalhar com recursos é relativamente fácil. Eles são físicos, concretos, visíveis e palpáveis. Você pode pô-los em qualquer lugar. São agentes passivos e não são malcriados ou fazem reclamações. Não mudam de ideias e comportamento. Assim, são altamente previsíveis. Mas trabalhar com competências é bem mais complicado. Primeiro porque elas são invisíveis e intangíveis. Nem sempre estão no lugar onde se imagina que estejam. Muitas empresas ainda não sabem exatamente onde as suas estão localizadas. Se as empresas cuidassem dos ativos financeiros da mesma maneira que tratam suas competências, certamente o mercado de capitais estaria reclamando firme ou pondo seus investimentos em outro negócio. Além disso, não dá para mensurar a real dimensão de suas competências. E o mais importante é que as competências são os agentes ativos de melhoria contínua, do aperfeiçoamento, da criatividade e da inovação empresarial. Você precisa urgentemente aprender a lidar com competências, saber utilizá-las e aplicá-las de maneira eficiente e eficaz. Tanto competências suas como administrador, como também competências das pessoas que trabalham em sua equipe. Esse é o lado intangível da administração. Aliás, a moderna administração está carregadíssima de conceitos abstratos e intangíveis. Você já viu o mercado, já tocou na estratégia, já mexeu nas produtividades, ou chegou a bater nos desperdícios ou apertar as mãos da eficácia? O bom administrador trabalha quase sempre com conceitos intangíveis. Eles constituem o seu “ferramental” de trabalho, sua “caixa de ferramentas”, se é assim que se pode falar. Diferentemente de outras áreas – como a engenharia, por exemplo -, o administrador lida com situações abstratas, na medida em que sobe na hierarquia da empresa. No nível operacional, esse ferramental é mais chegado ao imediato, concreto e material. No nível intermediário ou tático, o ferramental se torna gradativamente mais intangível até encontrar o máximo de abstração no nível institucional ou estratégico da empresa. Se você quiser chegar logo ao nível superior da empresa, comece logo a preparar sua mente para a crescente abstração do mundo dos negócios.

E o que está incluído nessa caixa de ferramentas do administrador? Vamos imaginar com um exemplo cotidiano. Se você fosse um mecânico profissional, a sua caixa de ferramentas deveria ser formada por martelos de vários tamanhos, chaves de fenda de vários tamanhos, alicates de vários tipos, fios, instrumentos etc. Como mecânico, você escolheria o tamanho certo de sua chave de fenda dependendo do tamanho do parafuso a ser apertado. Para cada parafuso, uma chave de fenda adequada. Para cada atividade, o instrumento mais indicado. Certo? A eficácia do mecânico em seu trabalho vai depender diretamente da maneira como ele compõe sua caixa de ferramentas e as utiliza nas várias situações de trabalho. Se ele não incluir nela um alicate adequado, não pode cortar um determinado fio, e assim fica impedido de construir um circuito elétrico. E se faltar fita isolante suficiente, tenha certeza de que as ligações elétricas logo mais sofrerão curtos-circuitos que comprometerão toda a rede elétrica. Para ele, a caixa é um lugar importante meio de realizar seu trabalho.

Da mesma maneira, a caixa de ferramentas do administrador precisa ter um instrumental diversificado, com várias opções de tamanho, característica ou dimensão. Cada qual adequado para a dimensão do problema a ser resolvido ou da necessidade a ser satisfeita ou da carência a ser corrigida. Para cada problema uma solução adequada através do ferramental adequado. Para cada situação uma modalidade de ferramental. Mas a caixa não pode ser utilizada apenas para resolver problemas imediatos ou apagar incêndios. Ela precisa também ser útil na criação de novas modalidades de trabalho, na inovação em termos de produtos, serviços, métodos, processos e formatos de negócios. Cada qual requerendo uma ferramenta que o administrador deverá escolher e utilizar dentro de sua apreciação e avaliação pessoal. O segredo não está propriamente na caixa de ferramentas em si, mas na sua habilidade em analisar a situação e saber utilizá-la adequadamente. Mas sem a caixa, você ficará totalmente desprovido de meios de trabalhar.

Vamos imaginar algumas situações simples. Se você fosse um supervisor, digamos, de vendas com vários vendedores em sua equipe de trabalho. Como você organizaria sua caixa de ferramentas? Em primeiro lugar, o supervisor deve cuidar de sua equipe. O trabalho do supervisor é executado por meio de sua equipe, e não pessoalmente por ele. A equipe é a executora de suas decisões cotidianas. Através dela o supervisor pode ser bem ou malsucedido no seu trabalho. Assim, as ferramentas básicas para o supervisor de vendas estão relacionadas diretamente com supervisão de sua equipe: selecionar talentos, treinar talentos, liderar talentos, comunicar, motivar, avaliar continuamente o desempenho, monitorar os resultados, gerir conflitos, negociar, etc. Dependendo da avaliação da situação, o supervisor escolhe as ferramentas que julga mais adequada. Um supervisor pode privilegiar o treinamento, enquanto outro pode escolher a liderança como a ferramenta principal. Mas

nesse nível a ênfase é nitidamente operacional. A abordagem se concentra na gestão da execução das tarefas ou operações cotidianas. Os objetivos envolvidos são de curto prazo: dias, semanas, ou o mês corrente. O supervisor se concentra em metas e procura marcar gols sempre que possível. Em outras palavras, o administrador posicionado no nível operacional precisa utilizar um ferramental mais simples, obviamente, e focado em ações mais próximas imediatas e elementares.

Vamos imaginar outra situação. Se você fosse um gerente comercial com vários supervisores de vendas subordinados diretamente a você. Seu nível é mais elevado na estrutura organizacional da empresa. Nesse caso, como você montaria sua caixa de ferramentas? Quase sempre, as ferramentas básicas para o gerente comercial estão relacionadas com sua equipe de supervisores, e isso inclui, em um nível mais elevado, as mesmas ferramentas de cada supervisor e agrega outras mais sofisticadas, como: planejar, organizar, dirigir e controlar as operações do departamento ou unidade organizacional como um todo. A ênfase é tática. A abordagem se torna mais abrangente e se concentra no desempenho departamental. O gerente geralmente está focado em um horizonte de tempo mais estendido. Os objetivos envolvidos são de médio prazo: coisa de meses, semestres ou o ano corrente. Assim, o administrador, posicionado no nível intermediário ou tático, precisa utilizar um ferramental mais complexo e focado em ações mais amplas e em dimensões maiores. A sua caixa de ferramentas não necessita ser maior em termos de tamanho, mas suas ferramentas são mais avançadas e sofisticadas.

Agora, se você fosse o diretor comercial da empresa, com vários gerentes comerciais subordinados diretamente a você? Como você montaria sua caixa de ferramentas? As ferramentas básicas do diretor estão relacionadas com sua equipe de gerentes e isso inclui, em um nível mais elevado, as mesmas ferramentas de cada gerente e agrega outras ainda mais sofisticadas, como: planejamento estratégico da empresa, desenho organizacional, direção geral e controle estratégico do negócio. Nesse nível, a ênfase é estratégica e focada no negócio. A abordagem se concentra no desempenho da empresa com um todo. Ela é global e institucional. Os objetivos são de longo prazo: alguns anos pela frente em um horizonte estratégico repleto de planejamento de cenários futuros. Dessa maneira, o administrador, posicionado no nível institucional ou estratégico, precisa de um ferramental bem mais complexo e focado em ações mediatas, complexas e abrangentes. Note bem, a caixa de ferramentas não precisa ser necessariamente de um tamanho maior, mas de uma abstração crescente e de abrangência maior, envolvendo a empresa como um sistema global. Não é o tamanho da caixa que vale, mas seu conteúdo e sofisticação.

E agora posso lhe perguntar, meu jovem administrador: como você está montando e organizando sua caixa de ferramentas? E como está se preparando para utilizá-la? Lembre: sem ela você estará completamente desaparelhado para trabalhar. Ela é o seu instrumento de trabalho. Mas um instrumental invisível que, aparentemente, não aparece para os outros.

E, por fim, uma pergunta final: aonde você deve levar a sua caixa de ferramentas? Como deverá portá-la? Em que lugar colocá-la? A resposta é muito simples e até mesmo risível: na sua cabeça. Não em cima dela, como se carregavam jarros de água no passado, mas dentro dela. Na verdade, sua caixa de ferramentas é intangível, invisível, abstrata. Mas por mais complicada que seja, ela sempre pode caber perfeitamente em sua cabeça. As ferramentas de um administrador são, em sua maioria, conceitos e teorias que ele incorpora de maneira consciente ou inconsciente em suas atividades profissionais.

Isso me faz lembrar Kurt Lewin, o célebre criador da psicologia social, que dizia que nada é mais prático do que uma boa teoria. Seja sempre pragmático e focado em resultados. Mas a teoria é importantíssima e pode lhe proporcionar uma base de entendimento e compreensão da realidade concreta. Abstração é fundamental para você ter uma ideia de como a realidade funciona. Mas não se esqueça de que a teoria somente é útil quando é capaz de proporcionar uma adequada compreensão do mundo real e da situação a ser enfrentada. Essa é a sua munição, a sua arma nessa luta, que é a busca constante e sustentável de vantagem competitiva, que somente o bom administrador pode oferecer à sua empresa.

Seja esperto e transforme sua caixa de ferramentas em um arsenal de soluções criativas.

Trecho extraído do livro:
CHIAVENATO, Idalberto. *Cartas a um Jovem Administrador, o futuro está na administração*.
Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Finalizado os estudos sobre as Teorias da Administração, você já possui conhecimentos suficientes para auxiliar na gestão de uma organização. Diante disso, reflita: Quais seriam os conhecimentos que estariam na sua “caixa de ferramentas” e em qual situação poderia utilizá-los?

Para saber mais

A integração sistêmica da Teoria Contingencial

A Teoria da Contingência leva em conta todas as teorias administrativas anteriores dentro do prisma da Teoria de Sistemas. Os conceitos das teorias anteriores são atualizados, redimensionados e integrados dentro da abordagem sistêmica para permitir uma visão conjunta, molar e abrangente. Como dizem Scott e Mitchell, “a visão contingencial das coisas parece ser algo mais do que colocar

vinho velho em garrafas novas”. A relação entre a abordagem contingencial e a Teoria de Sistemas é paralela à relação existente entre a abordagem neoclássica e a abordagem clássica. Os neoclássicos tentaram estender a Teoria Clássica adicionando aspectos das teorias comportamentais, mantendo intactas as premissas básicas da Teoria Clássica. A abordagem contingencial fez o mesmo com relação à Teoria de Sistemas: aceitou as premissas básicas da Teoria de Sistemas a respeito da interdependência e natureza orgânica da organização, do caráter aberto adaptativo das organizações e da necessidade de preservar sua flexibilidade em face das mudanças ambientais. Porém, como a Teoria de Sistemas é abstrata e de difícil aplicação a situações gerenciais práticas, a abordagem contingencial permite meios para mesclar a teoria com a prática dentro da organização.

Texto retirado de:
CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*.
Rio de Janeiro: Elsevier,
2004, p.548.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

DRUCKER, Peter. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Thomson Learning, 1981.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Cengage Learning, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teoria da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

